

**FACTORES QUE AFECTAN LOS NIVELES DE CALIDAD DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE PARADOR LA COLINA**



**CARLOS HUMBERTO ARIAS PÉREZ
JULIO ADOLFO TORDECILLA GALEANO**

**PROYECTO EN LA MODALIDAD DE PLAN DE INTERVENCIÓN PARA
OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE
LA CALIDAD**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD
MONTERÍA, CÓRDOBA
2020.**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA – RESTAURANTE “PARADOR LA COLINA”	8
2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3. MARCO REFERENCIAL	16
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. OBJETIVOS.....	26
5.1. Objetivos General.....	26
5.2. Objetivos Específicos	26
6. METODOLOGÍA	28
6.1. Fases del trabajo.....	28
6.1. Diagnóstico.....	29
6.2. Población objeto y muestra	29
6.3. Instrumento De Recolección.....	31
6.4. Análisis de causa.....	33
7. RESULTADOS ESPERADOS.....	34

8.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	35
9.	RECOMENDACIONES O ACCIONES DE MEJORA RECOMENDADAS. 66	
10.	CONCLUSIONES.....	72
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	75

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DEL RESTAURANTE PARADOR LA COLINA.....	10
TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS – RESTAURANTE PARADOR LA COLINA	11
TABLA 3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PROPUESTAS PARA RESTAURANTES	18
TABLA 4. MODELOS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.	20
TABLA 5. PROMEDIO DE CLIENTES POR DÍA.	30
TABLA 6. ESCALA DE LIKERT DEL MODELO DINESERV PARA EL RESTAURANTE PARADOR LA COLINA	33
TABLA 7. PROPORCIÓN DE ENCUESTAS SEGÚN EL MEDIO.	40
TABLA 8. CALIFICACIÓN PROMEDIO POR PREGUNTA.	41
TABLA 9. CALIFICACIÓN PROMEDIO POR DIMENSIÓN.	43
TABLA 10. NÚMERO DE ASPECTOS POR CALIFICACIÓN PROMEDIO EN CADA DIMENSIÓN.	45
TABLA 11. ASPECTOS CON PROMEDIO POR DEBAJO DEL CRITERIO ESCOGIDO.	47
TABLA 12. CUESTIONARIO DINESERV CON ESCALA LIKERT DEFINIDA	77
TABLA 13. CUESTIONARIO DINESERV TABULADO A PARTIR DE LA CALIFICACIÓN HECHAS POR LOS CLIENTES.	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 LOGO RESTAURANTE PARADOR LA COLINA	8
FIGURA 2. UBICACIÓN RESTAURANTE PARADOR LA COLINA.	9
FIGURA 3 MAPA DE PROCESOS PARADOR LA COLINA	11
FIGURA 4 ORGANIGRAMA PARADOR LA COLINA.....	13
FIGURA 5. NÚMERO DE PREGUNTAS SEGÚN CALIFICACIÓN.	43
FIGURA 6. PROMEDIO POR DIMENSIONES.	44
FIGURA 7. PORCENTAJE DE PREGUNTAS SEGÚN CALIFICACIÓN.	46
FIGURA 8. DIAGRAMA DE ISHIKAWA EXTERIORES Y ESTACIONAMIENTO VISUALMENTE POCO ATRACTIVOS.	56
FIGURA 9. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – MENÚ VISUALMENTE POCO ATRACTIVO Y DESACORDE CON LA IMAGEN.....	58
FIGURA 10. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – DEMORA EN ENTREGA DE BEBIDAS/COMIDAS.....	60
FIGURA 11. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – SERVICIO TARDÍO E INOPORTUNO	62
FIGURA 12. DIAGRAMA DE ISHIKAWA – EMPLEADOS POCO SENSIBLES ANTE NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CLIENTES.....	64

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 MODELO DINESERV	79
ANEXO 2 TABULACIÓN DE PROMEDIOS EN MODELO DINESERV	82
ANEXO 3. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA DEL RESTAURANTE.	83

TABLA DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1. EXTERIORES Y ESTACIONAMIENTO RESTAURANTE LA COLINA.....	49
ILUSTRACIÓN 2. CARTA – MENÚ RESTAURANTE LA COLINA	50
ILUSTRACIÓN 3. EXTERIORES LA COLINA RESTAURANTE.	83
ILUSTRACIÓN 4. MESAS Y SILLA LA COLINA RESTAURANTE	83
ILUSTRACIÓN 5. COMEDOR LA COLINA RESTAURANTE.....	84
ILUSTRACIÓN 6. DECORACIÓN LA COLINA RESTAURANTE	84
ILUSTRACIÓN 7. RESULTADOS ENCUESTA ONLINE 1/4	85
ILUSTRACIÓN 8. RESULTADOS ENCUESTA ONLINE 2/4	85
ILUSTRACIÓN 9. RESULTADOS ENCUESTA ONLINE 3/4	86
ILUSTRACIÓN 10. RESULTADOS ENCUESTA ONLINE 4/4	86
ILUSTRACIÓN 11. DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA FÍSICA 1/2.....	87
ILUSTRACIÓN 12. DILIGENCIAMIENTO ENCUESTA FÍSICA 2/2.....	87

INTRODUCCIÓN

La calidad y la satisfacción en el cliente, son los pilares fundamentales del éxito de las empresas pertenecientes al rubro de los servicios, así pues, tener niveles de satisfacción altos y por consiguiente apuntar hacia niveles de calidad en los servicios igualmente altos es uno de los objetivos capaces de impulsar el crecimiento de estas organizaciones.

Por otro lado, la calidad es uno de los factores más importantes y diferenciador en las empresas del sector servicio, ya que, aunque muchas empresas ofrezcan el mismo servicio, no prestarlo con la misma calidad impacta directamente en la percepción y por consiguiente en la satisfacción del cliente, de aquí a convertirse en una de las grandes ventajas competitivas. (Ibarra Morales & Casas Medina, 2015)

Durante el presente trabajo de intervención, se tomará como caso de estudio el restaurante Parador La Colina, el cual se encuentra ubicado en el municipio de Ciénaga de Oro, departamento de Córdoba, y que en la actualidad presenta una rentabilidad notable gracias a los servicios tradicionales que ofrece, sin embargo no tiene directrices clara frente a los temas de satisfacción al cliente y calidad en los servicios, por lo que es necesario definir métodos que permitan en una primera etapa medir como son percibidos estos dos factores por los usuarios para así mediante una segunda etapa elaborar estrategias encaminadas a elevar los niveles de las dos variables anteriormente descritas.

Se utilizará como modelo para la medición de la satisfacción del cliente el modelo DINESERV, el cual se enfoca en la medición de la calidad del servicio a través de aspectos tangibles e intangibles únicamente de las empresas pertenecientes a la industria restaurantera, midiendo dentro de esta cinco dimensiones (Tangible, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía), dicho modelo de medición es una variable del modelo SERVQUAL, ya que conserva su estructura y dimensiones para orienta sus aspectos hacia los elementos típicos de un restaurante, el modelo SERVQUAL sirve para medir diferentes factores relacionados con el servicio, mientras que el modelo DINESERV está diseñado para la misma función pero únicamente para establecimientos del tipo restaurante. A partir de los resultados obtenidos y de un análisis de causas se elaborarán acciones de mejora orientadas a elevar la calidad de los servicios en el restaurante.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA – RESTAURANTE “PARADOR LA COLINA”

1.1. Reseña

Restaurante parador la colina nació como una idea familiar en junio de 2019 queriendo revivir las tradiciones de los abuelos que se han ido perdiendo con el paso del tiempo donde buscamos que las personas conozcan de la tradición y vivan la experiencia de comer en totumas ofreciendo comida típica donde la especialidad es el Totumazo de gallina criolla y el totumazo de pescado.

La calidad el servicio y buen precio es algo que caracteriza, se encuentra ubicado en la carretera troncal entre Cereté y Ciénaga de oro en la entrada de la vereda Malagana, con el paso del tiempo ha sido reconocida en la región por sus bocachicos de gran tamaño frescos los cuales son producidos en el mismo restaurante, lo que lo ha llevado a seguir trabajando para ofrecer a los clientes buenos productos y que se sientan en un lugar agradable y familiar.

1.2. Logo

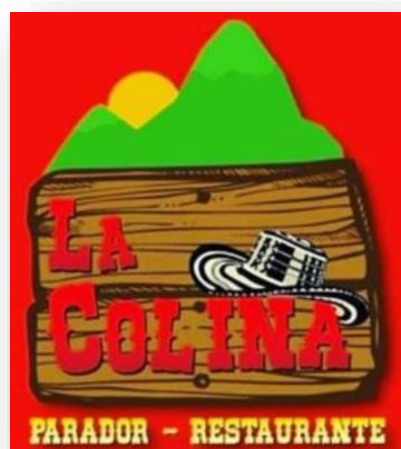


Figura 1 Logo Restaurante Parador La Colina

1.3. Ubicación



Figura 2. Ubicación Restaurante Parador La Colina.

Fuente. (Google, 2020)

1.4. Visión

Alcanzar el primer lugar en la región de Córdoba como el mejor restaurante de comida típica con una excelente calidad y servicio, logrando experiencias memorables y preferencia de nuestros clientes en un ambiente cálido y familiar para el año 2023.

1.5. Misión

Satisfacer la necesidad de nuestros clientes ofreciendo platos típicos de comida colombiana consolidados con un excelente equipo de trabajo sólido y comprometido tomando como estrategia el mejoramiento continuo ofreciendo un ambiente agradable a un precio justo

1.6. Mapa de procesos

El mapa de procesos definido para para el restaurante Parador La Colina (Ver Figura 1) se describen de la siguiente manera:

Tabla 1. Descripción de procesos del restaurante Parador La Colina

Proceso	Descripción
Marketing	Realizar la gestión comercial para retener, captar y fidelizar clientes, está orientada a crear actividades que permitan el crecimiento económico de la empresa a través del reconocimiento y la satisfacción de los clientes.
Dirección	Orientar a la empresa hacia los objetivos propuestos, realizar seguimiento a metas y gestionar el crecimiento de la misma
Recepción	Recibir y orientar al cliente, ubicar y dar información del restaurante y los productos, durante esta etapa se entrega el menú y se toma el pedido.
Preparación del pedido	Realizar los platos de acuerdo a lo definido en la orden de pedido de los clientes, es el proceso productivo base del restaurante ya que se transforman insumos y materia prima en el producto terminado.
Entrega del pedido	Durante este proceso se traslada el producto terminado de vuelta la ubicación del cliente, se dan nuevas orientaciones del servicio y se toman nuevas órdenes o modificaciones de la orden original si así se requiere
Cierre del servicio	Se recoge la mesa, se hace una breve encuesta oral de satisfacción al cliente y se escucha cualquier PQRS, se entrega factura, recibe pago del servicio y se da por finalizado el servicio una vez el cliente abandona las instalaciones
Compras	Autorizar y realizar la compra de insumos, materia prima, equipos, maquinaria entre otras. Requeridas de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Mant. y limpieza	Realizar la limpieza y el mantenimiento de la infraestructura de la empresa, así como velar porque los espacios, equipos y utensilios cumplan con las normas de sanidad.
Talento humano	Velar por la contratación, capacitación, retiro y demás actividades ligadas al talento humano requerido en la organización.

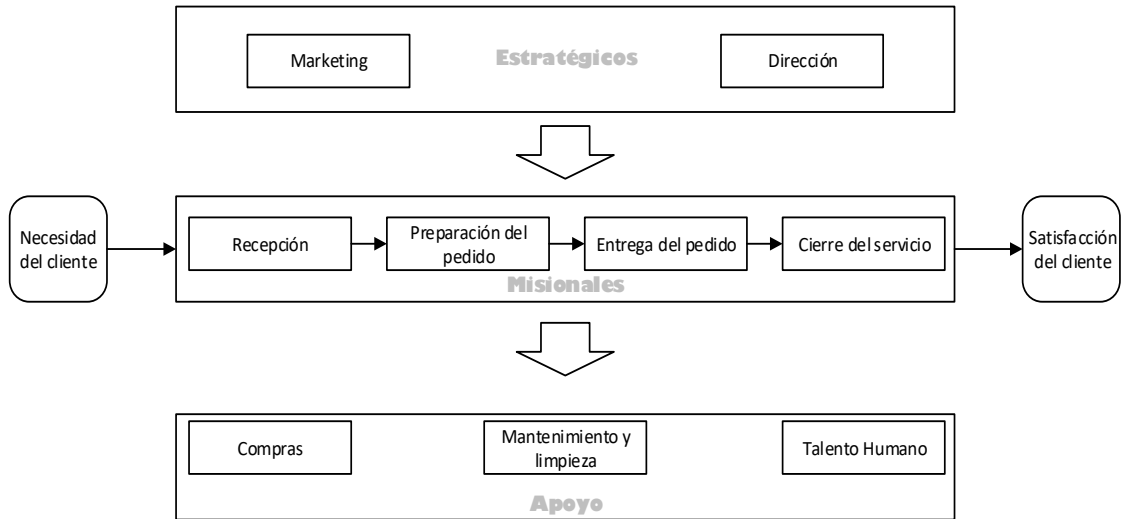


Figura 3 Mapa de procesos Parador La Colina

1.7. Organigrama

La descripción de los cargos para el restaurante Parador La Colina es el siguiente:

Tabla 2. Descripción de cargos – Restaurante Parador La Colina

Cargo	Función
Gerente general	Liderar, velar y coordinar el correcto funcionamiento de la empresa, definiendo las acciones encaminadas al crecimiento de la misma.
Subgerente	Velar por el correcto desarrollo de los procesos de apoyo del restaurante, realizando y verificando acciones de mejora si así se requiere
Jefe de cocina.	Liderar los procesos misionales del restaurante, realizando y verificando acciones de mejora si así se requiere

Cargo	Función
Mesero	Encargado de la correcta prestación del servicio al cliente, lo cual incluye recepción y despedida, toma y entrega de pedidos, y cualquier otra actividad que se requiera.
Aseador	Mantener y asear la infraestructura, equipos, maquinaria, utensilios, ambientes y demás para asegurar la limpieza del restaurante
Cajero	Manejar el flujo de efectivo diario del restaurante, cuadrando al final del día de acuerdo a los ingresos y egresos realizados.
Auxiliar de cocina	Apoyar el cocinero jefe en las distintas fases de la preparación de los pedidos.
Operario de asador	Realizar la cocción debida de los alimentos de acuerdo a las especificaciones dadas por el jefe de cocina
Operario de limpieza	Realizar la limpieza de los equipos y utensilios de cocina utilizados durante la prestación de los servicios

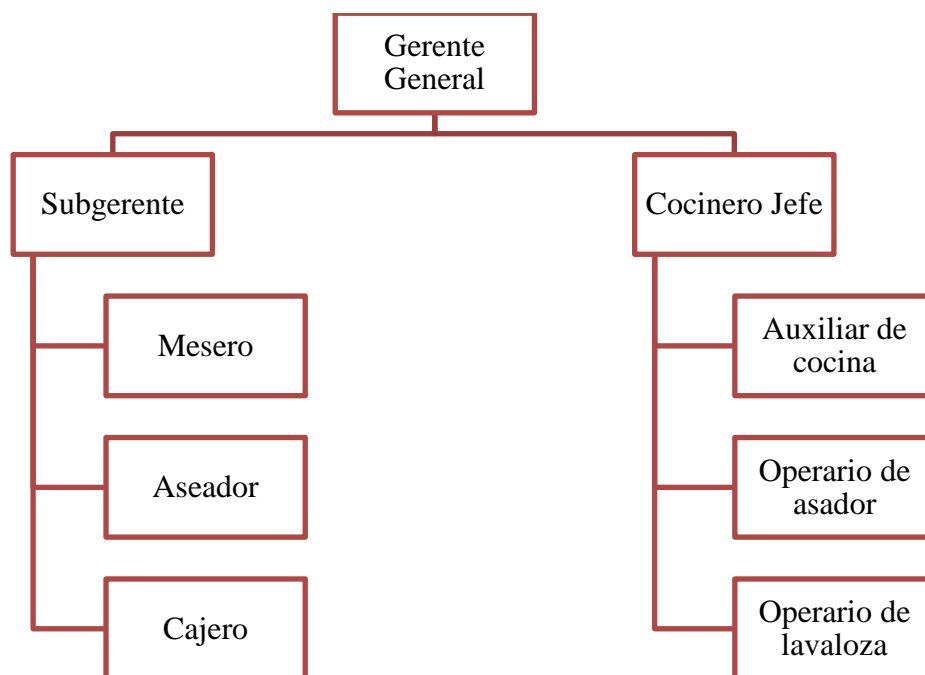


Figura 4 Organigrama Parador La Colina.

2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La satisfacción del cliente puede ser vista en función de si se cumplió o no con las necesidades y expectativas, así como que es susceptible a cambiar en el tiempo de acuerdo a distintos factores relacionados con la naturaleza de la empresa (Fournier & Mick, 1999), así pues, siendo esta última factor clave para una buena calidad en el servicio, en la actualidad se observa que el restaurante Parador La Colina actualmente no maneja la medición de la calidad del servicio de ninguna manera, no existen indicadores, planes de mejora o registro de acciones encaminadas a ello nacidas a partir de un análisis válido; por tal no se conoce de manera clara qué necesidades, expectativas y estándares de calidad tienen los clientes respecto al restaurante, así como tampoco en qué medida se están cumpliendo o si hay aspectos que ni siquiera han sido considerados como primordiales a la hora de buscar brindar un servicio con calidad, evitando así que se realicen las acciones de mejora requeridas para mantener o mejorar la calidad del servicio.

De igual manera, la satisfacción del cliente es evaluada de manera simple, únicamente se realiza una encuesta oral y abierta al final del servicio, y un seguimiento a los comentarios hechos por los usuarios sobre los detalles de la atención recibida (Facebook, Twitter e Instagram). No se lleva un registro ni trazabilidad de estas evaluaciones.

El restaurante Parador La Colina no ha definido metodologías de medición de los niveles de calidad del servicio prestado, por tal está a la deriva respecto a que debilidades y fortalezas posee en este aspecto, lo cual a la larga se verá reflejado en niveles de calidad más bajos pues nunca se sabrá a ciencia cierta qué aspectos afectan la calidad de su servicio y qué acciones de mejora se requerirán para aumentarla; el restaurante debe enfocarse en mantener controlado, a través la

medición con herramientas válidas, así como de seguimiento y planes de mejora, aquellos factores que estén afectando la calidad de los servicios a los clientes, así pues en la medida en que suben los niveles de satisfacción del cliente se verá reflejado un mayor nivel de calidad en el servicio, trayendo nuevos beneficios para la empresa como lo es la retención y la captación de nuevos clientes, el aumento de ingresos, y el mayor reconocimiento.

2.1. Formulación Del Problema

¿Qué factores afectan los niveles de calidad del servicio a los clientes en el restaurante Parador La Colina?

3. MARCO REFERENCIAL

Al centrarse en calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, se relacionan otros conceptos importantes puesto que nacen a raíz de ello, así pues, es necesario relacionar los conceptos de calidad, la diferencia entre calidad de un bien y un servicio, la manera en la que se percibe la calidad en los restaurantes, y la manera en la que se mide la calidad de los servicios, así como la satisfacción de los usuarios.

3.1. Calidad

Aunque a través de los años el concepto de calidad ha venido cambiando, pudiendo definirse a partir de cuatro etapas evolutivas: Inspección, control estadístico, aseguramiento, y gestión total de la calidad (Mayo, Loredó, & Reyes, 2015), la definición constantemente sufre transformaciones de acuerdo a las necesidades, variando para adaptarse a los distintos sectores, mercados y/o clientes de los diferentes productos o servicios ofrecidos.

Así pues, se puede definir a la calidad dentro de un concepto general como el conjunto de características de un servicio o producto, y la capacidad que estos tienen para cumplir con las expectativas o la satisfacción de los clientes (Cuatrecasas & Babón, 2010).

3.2. Calidad En Producto Y Calidad En El Servicio

La calidad puede ser medida a través de distintas variables dependiendo si lo ofrecido al mercado se trata de un bien o un servicio, expresando como calidad para los bienes aquellas características

de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto (Juran, 1990); mientras que la calidad en el servicio se puede entender como la diferencia entre la expectativa creada por el usuario o consumidor y la percepción originada a partir del servicio recibido (Fragoso & Espinoza, 2017), incluyendo en ella aquellas características propias de los servicios como lo son la intangibilidad, heterogeneidad, y la simultaneidad, los cuales se miden a través de la percepción de los clientes (Ruiz, 2006)

3.3. Calidad Y Restaurantes

Refiriéndose propiamente a la percepción de calidad de los servicios ofrecidos por un restaurante, puede utilizarse una definición de calidad más ajustada, definiendo la calidad en el servicio como el nivel de excelencia que una empresa se ha propuesto para así satisfacer las necesidades de sus clientes, identificando así las causas que producen los defectos en la atención, minimizando costos y elevando la satisfacción del cliente (Feijoo, 2016), además, pese a que los restaurantes se consideren como una categoría del servicio, la calidad no es medida solamente a partir del factor intangible del servicio sino también el todo aquellos factores tangibles del negocio, lo que hace que se tengan en cuenta diferentes dimensiones a la hora de estudiar la calidad del servicio en ellos. Así pues, se relaciona a continuación las distintas dimensiones de la calidad del servicio en restaurantes (Vera & Trujillo, 2017).

Tabla 3. Dimensiones de la calidad en el servicio propuestas para restaurantes

DIMENSIÓN	AUTOR(ES)
Beneficios, empatía, comunicación, calidad de la comida, precio justo, tangibles	Stevens et al. (1995)
Precisión en la cuenta, órdenes sin errores, autoridad para resolver problemas, actitud calidad y amigable, empleados bien entrenados	Rice (1994, citado en Heung, Wong y Qu, 2000)
Educación y cortesía de los empleados, arreglo personal y limpieza de los empleados, conveniencia de horario, legibilidad del menú, limpieza del comedor	Heung et al. (2000)
Calidad de la comida, instalaciones, entretenimiento	Hanefors y Mossberg (2003)
Comida, servicio, atmósfera	Weiss et al (2004)
Valor recibido, variedad y calidad de los productos, bebidas, habilidades del servicio de los empleados.	Mohsin (2005)
Imagen, estandarización, tiempo de entrega, rapidez de respuesta, habilidades y conocimiento del personal, cumplimiento de promesas, precio justo, elementos tangibles	Cheng (2005)
Responsabilidad de los empleados, Precio, calidad de la comida, Diseño físico (lugar)	Andaleeb y Conway (2006)

DIMENSIÓN	AUTOR(ES)
Calidad de la comida, ambiente, desarrollo del servicio	Wall y Berry (2007)
Producto/servicio, ambiente físico, bienvenida, confiabilidad	Kim et al. (2009)
Decisión de conveniencia, conveniencia de acceso, conveniencia en pagos, conveniencia de servicio a domicilio, garantía de servicio percibida	Chang et al. (2010)

Fuente: (Vera & Trujillo, 2017)

3.4. Satisfacción Del Cliente

Entra en juego pues el concepto de satisfacción del cliente, el cual es determinado por las expectativas generadas antes de recibir un servicio y por la manera en la que estas son superadas o no por el valor percibido cuando se ha recibido, entonces puede decirse que la calidad del servicio es variable de cliente en cliente y por tal en últimas es quien determina el grado en el que se ve reflejada (Cadena Badilla, Vega Robles, Real Pérez, & Velasquez Quiroga, 2016). Por otro lado, Fitzgerald (2005) establece que, si la insatisfacción del cliente es baja, generalmente no se presentan quejas ni recomendaciones negativas del restaurante, en cambio cuando la insatisfacción es alta, y la queja es seria, se debe buscar la manera de tratar esta queja o factor ya que así se podría recuperar el cliente e incluso crear un nivel de satisfacción más alto al esperado. (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015)

3.5. Medición De La Satisfacción Del Cliente

Según Pizzo (2014) se busca medir los siguientes factores, o por lo menos alguno de estos, por una parte se medirá el nivel de satisfacción de los clientes de acuerdo al servicio recibido, y por otro lado se evaluará al personal de atención; claro está, medir solo uno de estos factores resultaría en oportunidades de mejora inconclusas como por ejemplo mejorar la experiencia en la atención al usuario sin incluir para ello al personal que presta el servicio (Cadena Badilla, Vega Robles, Real Pérez, & Velasquez Quiroga, 2016) de aquí a que la medición de la satisfacción del cliente, no es únicamente un reflejo del nivel de satisfacción especificado por los usuarios, sino que también brinda información respecto a los diversos factores que intervienen en ella (Quispe Fernández & Ayaviri Nina, 2016)

Los modelos para la medición de la calidad del servicio han venido variando de acuerdo a la necesidad y la cultura en la cual se mide, algunos modelos se resumen a continuación (Duque & Jair, 2005)

Tabla 4. Modelos para la medición de la calidad en el servicio.

Modelo	Descripción	Componentes	Autor(es)
Modelo de la imagen (1994)	Define y explica que la calidad de los servicios se ve afectada por la imagen corporativa, pues es el elemento básico para la medición de la calidad percibida, dicha calidad percibida está compuesta por la calidad técnica (Qué se da) y la calidad funcional (Cómo se da)	Calidad técnica. Calidad funcional. Imagen corporativa	Grönroos
SERVQUAL (1985)	Modelo cuantitativo basado en la definición de 5 dimensiones básicas y que permiten cuantificar la calidad percibida, la cual es consecuencia de la diferencia encontrada por el consumidor entre lo esperado y lo percibido	Confianza. Fiabilidad. Responsabilidad. Capacidad de respuesta. Tangibilidad	Parasuraman, Zeithaml y Berry

Modelo	Descripción	Componentes	Autor(es)
Los tres componentes (1994)	El modelo fundamenta lo planteado por Grönroos, y se basa en tres elementos: El servicio y sus características, se refiere al diseño del servicio antes de ser entregado; La entrega del servicio, es la manera en la que se presta el servicio; y el ambiente, compuesto por un ambiente interno (cultura organizacional) y un ambiente externo (Ambiente físico)	Servicios y sus características. Entrega del servicio. Ambiente.	Rust y Oliver
SERVPERF (1992)	Variante del método SERVQUAL, que se enfoca únicamente en la valoración de las percepciones y no de las expectativas, es decir, sigue siendo la misma escala, pero con diferente enfoque y preguntas.	Confianza. Fiabilidad. Responsabilidad. Capacidad de respuesta.	Cronin y Taylor
Desempeño Evaluado (1993)	Surgido como discusión del modelo SERVQUAL, sugiere puntuaciones más altas para aspectos con expectativas altas y percepciones altas; este modelo no plantea dimensiones sino elementos para que el modelo SERVQUAL puntualice las características de su análisis	Desempeño evaluado. Calidad normalizada.	Teas

Además de los diversos modelos de medición para la satisfacción de los clientes, los cuales pueden ser utilizados en términos generales, existen otros cuya aplicación es para sectores específicos de la industria, tal cual como es el modelo DINSERV, el cual se basa en la identificación de diferentes variables, sean tangibles o intangibles, y fue conceptualizado por primera vez por Stevens en 1995, dicho instrumento nació como una variación del modelo SERVQUAL, que aunque mide calidad en el servicio se limita a la hora de aplicarse a empresas del sector restaurante, así pues DINESERV se encarga de medir la calidad de los servicios únicamente en restaurantes, manteniendo la estructura de SERVQUAL pero presentando una visión más clara de los factores que podrían afectar los niveles de satisfacción en una restaurante. (Diab, Mohammed, & Mansour, 2015)

3.6. SERVQUAL.

Definido como la abreviación de Service Quality, el modelo SERVQUAL fue desarrollado a partir de los diez requisitos de la calidad de los servicios descritos en el modelo conceptual de la calidad del servicio o modelo PZB (Por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry), quienes definieron cinco categorías determinantes (Tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) como la escala SERVQUAL, la cual tiene como objetivo, y gracias a su sistema de puntuación completa, ayudar a la eficiencia y la mejora de los niveles de calidad en el servicio a empresas de varios ámbitos (Wang, Luor, Luarn, & Lu, 2015), gracias a su capacidad para medir los niveles de satisfacción en los clientes, el modelo SERVQUAL ha sido modificado o adaptado para ser de uso específico en diferentes industrias, tal y como ocurre como el modelo DINESERV, aplicado para la industria restaurantera y por tal aplicado para el presente proyecto.

3.7. DINESERV.

El modelo SERVQUAL fue utilizado como guía para el desarrollo de otros modelos de medición del servicio, tal y como es el modelo DINESERV, el cual se utiliza para medir los niveles de servicio en empresas del tipo restaurante, tales como la comida rápida, comedores de escuela, cadenas de restaurantes y comidas informales; además, gracias a su estructura permite a las organizaciones medir su desempeño y compararlo con otras unidades de negocio aspecto por aspecto. (Adeinat, 2019). El modelo SERVQUAL tiene como deficiencia la ausencia de aspectos específicos para la industria restaurantera, por tal el modelo DINESERV incluye estos manteniendo la estructura y dimensiones originales, sin embargo, estudios como Markovic et al.,

(2010) o Vanniarajan (2009), entre otros. Han demostrado que el modelo tiene ciertas limitaciones.
(Diab, Mohammed, & Mansour, 2015)

4. JUSTIFICACIÓN

Para toda compañía, es necesario conocer con la mayor exactitud el comportamiento de la organización sea cual sea el proceso a priorizar, de aquí la importancia para establecimientos como el restaurante Parador La Colina de conseguir mejores niveles de calidad en el servicio (Y por ende una mayor satisfacción de los clientes) a través de la mejora continua de dichos procesos, realizando así el ciclo PHVA de acuerdo a las falencias detectadas.

En primer lugar, la complejidad de las demandas cambiantes de los clientes requiere una evaluación constante de la percepción creada a partir de un bien o un servicio, para el caso de los restaurante debe sumarse pues que se unen variables tangibles (Ambiente e infraestructura) e intangibles (Detalles del servicio y atención recibida) que intervienen en la decisión de compra de los consumidores (Vera & Trujillo, 2017) por tal tener en cuenta ambas variables es fundamental para reconocer en qué parte del proceso se está afectando la satisfacción y la calidad percibida por el cliente. Conocer en qué medida se están satisfaciendo a los clientes puede ser también un reflejo de la capacidad del restaurante para retener consumidores, ya que esta última puede definirse como la intención que tiene un cliente para volver a utilizar un servicio ofrecido por un proveedor, en pocas palabras, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son bases importantes para la retención e incluso la captación de nuevos clientes (Al-Tit, 2015) De aquí a que la calidad del servicio debe ser medida a través del nivel de satisfacción obtenido en torno a varios aspectos, siendo más estricta en la medida en que el usuario se relaciona con el trabajador del servicio, e incluyendo en estos aspectos los comportamientos y actitudes de los empleados, la relación entre

lo esperado y lo recibido por parte del cliente, y la comprensión de las necesidades de los mismos (Intan, Mohd, Bibi, & Mohd, 2015)

Entonces, sabiendo que las pruebas para evaluar la calidad en los servicios son más difíciles comparadas con las pruebas hechas a un producto, los resultados de los análisis creados a partir de la medición son fundamentales para mejorar la calidad de los servicios así como el mejoramiento continuo de las organizaciones (Midor & Kucera, 2018), por tal es necesario definir herramientas de medición adecuadas para incluir los factores anteriormente mencionados e identificar aquellos otros que puedan interrelacionarse y afectar en nivel de calidad del servicio ofrecido.

Así pues, para cualquier negocio y en este caso en específico, Parador La Colina es fundamental aplicar la mejora continua, teniendo en cuenta cada una de las etapas de este proceso y así mejorar los niveles de satisfacción y a la vez los niveles de calidad en el servicio ofrecido.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivos General

Identificar los factores que afectan los niveles de calidad en el servicio de los clientes en el restaurante Parador La Colina a través del modelo DINESERV con el fin de proponer acciones de mejora orientados a elevar los niveles de satisfacción del cliente.

5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de la empresa a través de la revisión documental e identificación del contexto organizacional del restaurante con el fin de encontrar oportunidades de mejora para el mismo.
- Aplicar el modelo DINESERV (Variante de SERVQUAL) a través de encuestas a clientes con el fin de medir el nivel de satisfacción del cliente en el restaurante.
- Analizar los resultados obtenidos con base a la medición de la satisfacción hecha de acuerdo a los aspectos definidos por el modelo DINESERV con el fin de detectar las potenciales oportunidades de mejora en los aspectos con calificación baja.
- Identificar las causas raíces de aquellos aspectos del modelo DINESERV con calificación baja, mediante la elaboración de un diagrama de Ishikawa con el fin de categorizar las causas raíces y así elaborar acciones de mejora tendientes a elevar la satisfacción en dichos aspectos.

- Establecer un plan de intervención con base al análisis de resultados realizado para establecer acciones de mejora tendientes a elevar el nivel de satisfacción del usuario en el restaurante.

6. METODOLOGÍA

6.1. Fases del trabajo.

Durante la primera etapa de la intervención se hará un reconocimiento del contexto en el cual se desempeña la empresa, para lo cual se revisará la plataforma estratégica de la misma y a través de una entrevista con el gerente del restaurante se detectarán aquellas posibles falencias en las que se puede centrar el plan de intervención, así pues, se detectó que uno de los aspectos más críticos y poco controlado por parte del restaurante era la satisfacción de los clientes y por consiguiente la calidad en los servicios prestados.

Continuación a ello se definirán los objetivos a buscar de acuerdo a la temática escogida, aquí entonces se establecerá cual será el alcance de los objetivos, la manera en la que se lograrían y su finalidad; cómo la problemática principal es la falta de seguimiento y aplicación de acciones de mejora que puedan impactar sobre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes se definirá como metodología la aplicación de un instrumento de medición válido para detectar posibles factores causantes, a partir de ello realizar un análisis y ofrecerán así opciones de mejora que permitan a la empresa corregir las fallas en la atención.

De acuerdo a la revisión de la literatura y modelos existentes se definirá como modelo a utilizar el DINESERV (Stevens, Knutson, & Patton, 1995), variable del ya conocido modelo SERVQUAL. Una vez aplicado el modelo y teniendo los resultados se procederá a realizar un análisis de causas para determinar cuáles son las causas raíces de que se presenten estas falencias y así poder elaborar

un plan de intervención válido y útil para el restaurante, a continuación, se definen otras variables a tener en cuenta para la medición y análisis de los datos.

6.1. Diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico se hará teniendo en cuenta bajo que contexto trabaja la organización, incluyendo aquí requisitos legales, internos o de los clientes si han de existir; se hará un análisis de la documentación que se maneja, la estructura interna de la organización, los procesos de la misma y la conexión que existe entre ellos, los cargos y funciones, la existencia de sistema de gestión interno y el análisis de los elementos tangibles de la organización; la realización de dicho diagnóstico se hará utilizando la observación, entrevista y el análisis documental. El objetivo de realizar el diagnóstico es hallar oportunidades de mejora para el restaurante y así elaborar el respectivo plan de intervención.

6.2.Población objeto y muestra

La población objeto estará definida por cualquier cliente atendido en el restaurante, dicho número de clientes ronda los 150 por semana, tal y como se muestra en la tabla 4. Se hará de esta manera puesto que de acuerdo a la funcionalidad del instrumento utilizado (Satisfacción del cliente) se necesitará que el cliente culmine totalmente el proceso de atención. Definiendo para ello una muestra calculada a partir de la demanda promedio registrada (Medida a través de facturas) por el restaurante día a día:

Tabla 5. Promedio de clientes por día.

Día	Promedio de clientes	Porcentaje
Lunes	23	15%
Martes	13	9%
Miércoles	15	10%
Jueves	18	12%
Viernes	15	10%
Sábado	17	11%
Domingo	48	32%
Total	149	100%

Se utilizará un muestreo probabilístico, por lo que el tamaño de la muestra se calculará a partir de la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq} \quad (1)$$

Una vez calculado el tamaño de la muestra, se procederá a aplicar el instrumento de acuerdo a los distintos medios posibles, presencial luego del servicio, y para los clientes frecuentes habrá la posibilidad del envío de encuesta junto con domicilios, vía correo, encuesta virtual y demás medios a determinar.

6.3. Instrumento De Recolección

Pese a que en la Tabla 4. Se describieron diferentes modelos para la medición de la calidad, al considerar la revisión de la literatura y ver la aplicabilidad que tenía el modelo SERVQUAL y sus variantes como el DINESERV, la complejidad en la aplicación de cada modelo, el tamaño de la empresa y la utilidad para los objetivos del trabajo se optó por definir como instrumento de medición el modelo DINESERV; Además, al revisar los aspectos evaluados por éste y la naturaleza y tamaño del Restaurante la Colina, se evidencia que reflejará una evaluación apropiada del mismo.

El modelo DINESERV, el cual es una variante del método SERVQUAL, el modelo más útil y reconocido para la medición de la calidad en el servicio puesto que a través de 22 preguntas mide cinco dimensiones fundamentales (tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, garantía y empatía), sin embargo, por la diversidad de factores asociados a cada tipo de servicio, en este caso restaurantes, el método DINESERV (Ver Pág. 26, Anexo 1. Cuestionario DINESERV) a pesar de ser validado (Kim, McMahon, & Miller, 2003) y uno de los más utilizados en la industria de los restaurantes tiene como desventaja la ausencia de una dimensión que mida la calidad de la comida (Saneva & Chortoseva, 2018) por tal se definen como variables a tener en cuenta para medir la calidad del servicio las definidas dentro de las dimensiones establecidas por el instrumento (Guzman López & Cárcamo Solis, 2014).

1. Aspectos tangibles: Relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe, tales

como el diseño físico del restaurante, la apariencia del personal de contacto y la limpieza del lugar.

2. Confiabilidad: Implica cuestiones relacionadas con la frescura y temperatura de los alimentos, la facturación precisa y recibir, específicamente, la comida y bebidas ordenadas por el cliente
3. Respuesta: Referente a la asistencia personal con la carta-menú de alimentos y/o bebidas o la respuesta adecuada y rápida respecto a las necesidades y peticiones de los clientes.
4. Garantías: Entendido como que los clientes del restaurante deben ser capaces de confiar en las recomendaciones del personal de contacto, tener la seguridad de que los alimentos y/o bebidas están preparados sin contaminación alguna, así como poder expresar alguna preocupación, inquietud o pregunta sin temor alguno.
5. Empatía: Concerniente a la capacidad de brindar una atención personalizada a los clientes mediante la previsión de necesidades (dietéticas, especiales) o por la disposición del personal de ser comprensivo hacia las necesidades de los clientes.

El modelo DINESERV como tal no presenta una escala de Likert definida, por tal para este trabajo se definirá con base a la información suministrada por los comensales al aplicar la encuesta oral una vez terminado el servicio, así pues, se define los siguientes parámetros:

Tabla 6. Escala de Likert del Modelo DINESERV para el restaurante Parador La Colina

Nivel de satisfacción	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

6.4. Análisis de causa.

Para la realización del análisis de causas, se realizará un diagrama de Ishikawa o causa-efecto, así pues se tomarán como objeto aquellos aspectos cuya calificación sea inferior al criterio definido (3,5), es decir, una vez aplicado el instrumento DINESERV se seleccionarán aquellos aspectos con promedio igual o inferior a dicho valor, definiéndolos así como elementos a mejorar y por tal como problemática en el respectivo diagrama de Ishikawa para así mediante lluvia de ideas y categorización elegir las causas básicas o raíces para posteriormente analizar el porqué se presentan estas y de esta manera definir recomendaciones pertinentes para la eliminación de dichas causas y por consiguiente de la problemática; por otro lado aquellos aspectos cuya calificación ronde el criterio de selección serán tenidos en cuenta pero sin realizar un análisis como el anterior para ellos ya que de momento no representan un problema como tal pero quizá en el futuro puedan convertirse en ello.

7. RESULTADOS ESPERADOS

De acuerdo a la identificación del contexto, la problemática detectada, así como la falta de realización de acciones de mejora basadas en análisis de causas válidos en el restaurante Parador La Colina, así como por la estructura manejada por el modelo DINESERV. Se presumen encontrar falencias en cada una de las dimensiones manejadas por el modelo, siendo así que de acuerdo a la evaluación hecha por cada ítem de la dimensión algunas presenten mayores niveles de insatisfacción que otras.

Por otro lado, con base al análisis de resultados hechos, se esperan encontrar causas raíces lo suficientemente claras para elaborar un plan de intervención útil para el restaurante.

8. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

8.1. Diagnóstico.

8.1.1. Requisitos internos y externos.

El Restaurante La Colina, únicamente se apega a los requisitos establecidos por la ley, y en menor medida a aquellos de los clientes (Ya que la detección de sus necesidades, requisitos y expectativas no se realiza de manera acertada), no manejan ningún sistema de gestión interno, ni existe documentación que defina explícitamente los lineamientos o requisitos para la prestación del servicio al cliente. Así pues, el restaurante cumple con la siguiente reglamentación:

- **Ley 09 de 1979:** Por la cual se dictan las medidas sanitarias, referentes a actividades como la protección del medio ambiente, el suministro de agua, la salud ocupacional, saneamiento en edificaciones, alimentos, drogas, medicamentos, cosméticos y similares, entre otros.
- **Decreto 3075 de 1997:** Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones asociadas a las buenas prácticas de manufactura.
- **Decreto 1500 de 2007:** Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación; y se reglamenta que los establecimientos que

expendan y almacenen dichos productos deben cumplir con la ley 09 de 1979 y el decreto 3075 de 1997.

- **Resolución 2674 de 2013:** Por la cual se reglamenta el artículo 126 de la ley 019 de 2912, el cual establece que aquellos productos alimenticios fabricados, envasados e importados para su comercialización en el territorio nacional requerirán de permiso, notificación o registro sanitario según corresponda. Dentro del cual se encuentra el concepto sanitario emitido por las secretarías de salud regionales.

Así pues, en términos de calidad, el restaurante únicamente cumple aquellos requisitos de calidad definidos por la ley, como lo son las normas sanitarias que aseguran la calidad en un servicio y la calidad en los productos que se manejen y expendan; no manejan ningún programa de calidad o sistema de gestión de calidad, ni tampoco ha orientado esfuerzos hacia la medición de los niveles de calidad.

8.1.2. Organización interna.

El restaurante la Colina cuenta con una única persona encargada de la administración, dirección y otras actividades de acuerdo a necesidad como lo es mercadeo, compras y talento humano, el cargo está representado por el dueño o gerente; por debajo de él existen dos jefes o cabezas de área, el subgerente encargado de la administración del negocio ante la ausencia del dueño y la organización directa de los empleados que no pertenecen al área de cocina como lo son el mesero, aseador y cajero; la otra cabeza de área viene representada por la cocinera jefe y se encarga del área de cocina y los empleados que ahí se encuentran, como es el auxiliar de cocina, el operario del asador y el

operario del lavaloz. La estructura organizacional del restaurante es del tipo jerárquico, y las respectivas funciones y organigrama de cargos se describen en la Tabla 2 y figura 4 respectivamente.

8.1.3. Documentación y procesos.

Como bien se mencionó el restaurante no maneja ningún tipo de sistema de gestión, incluyendo dentro de estos uno documental o uno de calidad, la única información documentada conservada es aquella que se genera por la prestación de los servicios, como lo son facturas de ventas, facturas de compras, órdenes de pedidos, entre otras. Sin embargo, tiene definida (Pero no documentada) su misión, visión, organigrama y mapa de procesos; éste ultimo define procesos de marketing, dirección, compras, mantenimiento, talento humano, recepción del cliente, preparación del pedido, entrega del pedido, y cierre del servicio. Cabe notar que pese a que existen pocos cargos definidos en el organigrama existen muchos procesos, esto se debe a que realmente no existe personal para estos procesos y el dueño cumple muchas funciones a la vez, así como que el personal en algunas ocasiones debe suplir actividades referentes a otros procesos. Ninguno de los procesos tiene instructivos, protocolos o procedimientos de trabajo y la información detallada de los mismos se muestra en la Tabla 1.

8.1.4. Oportunidades de mejora detectadas.

De acuerdo a la información obtenida del diagnóstico, se evidencia que el restaurante cumple con todos los requisitos de ley o requisitos externos de los entes de control, que no ha definido requisitos internos al no tener sistemas de gestión, estándares o políticas de atención; respecto a

los requisitos del cliente la empresa nunca se ha dado a la tarea de identificar plenamente que necesidades o expectativas tienen respecto al servicio prestado, así como en qué medida están prestando satisfactoriamente su servicio, de aquí a definir la primera oportunidad de mejora, la cual se basa en la medición de la satisfacción del cliente a través, con el fin de fortalecer aquellos aspectos en los que se obtengan calificaciones bajas.

Por otro lado, la organización conoce su misión, visión, reseña, procesos y cargos, sin embargo, no existe documentación o parámetros a seguir para la realización y control de las actividades del restaurante, así mismo muchos de los procesos resultan estar libres de personal por lo que resultan siendo redundantes o pueden combinarse dentro de otros, de aquí pues pueden establecerse dos oportunidades de mejora más, una asociada a la organización y creación de una plataforma estratégica, en la que se definirá de mejor manera los procesos, funciones asociadas a los cargos, el rumbo buscado por la empresa así como las bases mediante las cuales trabajará para así cumplirlos; la otra oportunidad de mejora está en la documentación de los procesos para lo cual se establecerán instructivos, procedimientos, protocolos y políticas inicialmente para los procesos misionales de la empresa, y así tener una mayor control y seguimiento de los mismos.

Una vez estudiadas las posibles oportunidades de mejora, se decidió que con base al tamaño de la empresa y a los requisitos internos y externos exigidos actualmente, así como el aprovechamiento a corto plazo que puede dársele a la intervención, escoger como objeto de trabajo medición de la satisfacción del cliente y la elaboración de acciones de mejora con base a esto.

8.2.Recolección de información.

8.2.1. Cálculo de la muestra.

Se procederá a calcular el tamaño de la muestra de acuerdo a la ecuación 1 anteriormente planteada y utilizando los siguientes datos:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 pqN}{e^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 149}{0.05^2(148) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 78,39 \cong 79 \quad (2)$$

Así pues, la recolección de información se hará a través de tres medios, los clientes que lleguen al restaurante, aquellos que visitan el restaurante con frecuencia y que ordenen a través de pedido, incluyendo para estos últimos la encuesta junto con el domicilio y recibiendo retroalimentación de la misma vía redes sociales o servicio de mensajería electrónica; y por último a través de encuesta virtual a clientes que visitan el restaurante con frecuencia.

Para la encuesta virtual se utilizará el siguiente link:

<https://www.surveio.com/survey/d/H7I1C6G2B6E1J9H5J>

8.2.2. Aplicación del instrumento.

La aplicación del instrumento de medición se hizo a través de los siguientes medios:

Tabla 7. Proporción de encuestas según el medio.

Medio	Nº De Encuestas
Restaurante	22
Domicilio	19
Encuesta virtual	38
Total	79

Así pues, la mayoría las encuestas fueron enviadas a través de medios como WhatsApp o mensajería directa de Instagram, esto debido a la situación actual del país y a la cuarentena implementada desde finales de marzo; las encuestas realizadas en el restaurante fueron hechas antes de dicha cuarentena y por último, aquellas realizadas con domicilio fueron enviadas a la empresa con la cual se tiene convenio desde hace tiempo y cuyos empleados conocen y asisten al restaurante frecuentemente; así como a cliente a otros clientes frecuentes que solicitaron los productos por este medio.

8.3.Tabulación de información.

La información obtenida a través de la encuesta será tabulada utilizando Excel, para lo cual se diseñó el formato mostrado en el Anexo 2, mediante el cual se hizo registro de las valoraciones

dadas por cada cliente a través de los distintos métodos de recolección y a partir de allí elaborar un promedio e identificar cuáles son los aspectos a mejorar, así pues los resultados obtenidos son:

Tabla 8. Calificación promedio por pregunta.

Elemento de medida	Promedio
Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva	3,48
Tiene un área de comedor visualmente atractiva	4,29
Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido	4,16
Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.	4,59
Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	2,95
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	3,29
Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	3,96
Tiene baños que son muy limpios.	3,94
Tiene áreas de comedores que son muy limpias.	4,46
Tiene asientos cómodos en el área de comedores.	4,57
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	3,48
Corrige rápidamente todo lo que está mal.	4,43
Es confiable y consistente.	4,49
Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa	4,48
Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	4,48

Elemento de medida	Promedio
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	3,35
Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales	4,56
Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.	4,59
Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	4,51
Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	4,49
Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos	4,61
Tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	4,54
Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.	4,48
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	3,33
Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada	4,63
Anticipa sus necesidades individuales y deseos.	4,47
Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	4,52
Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	4,61

Gráficamente según escala de respuesta se tiene:



Figura 5. Número de preguntas según calificación.

Se observa que solo una de las preguntas obtuvo un promedio de respuesta de “Desacuerdo”, 7 más obtuvieron el promedio de “Parcialmente de acuerdo” y finalmente 21 obtuvieron una calificación promedio de “Acuerdo”, lo que refleja que en su mayoría el restaurante tiene un grado de satisfacción bueno.

Respecto al promedio obtenido según dimensión se tiene:

Tabla 9. Calificación promedio por dimensión.

Dimensión	Promedio
Tangibles	3,97
Confiabilidad	4,27
Respuesta	4,14
Garantías	4,54
Empatía	4,31
<i>Promedio</i>	<i>4,25</i>

Gráficamente, al comparar:

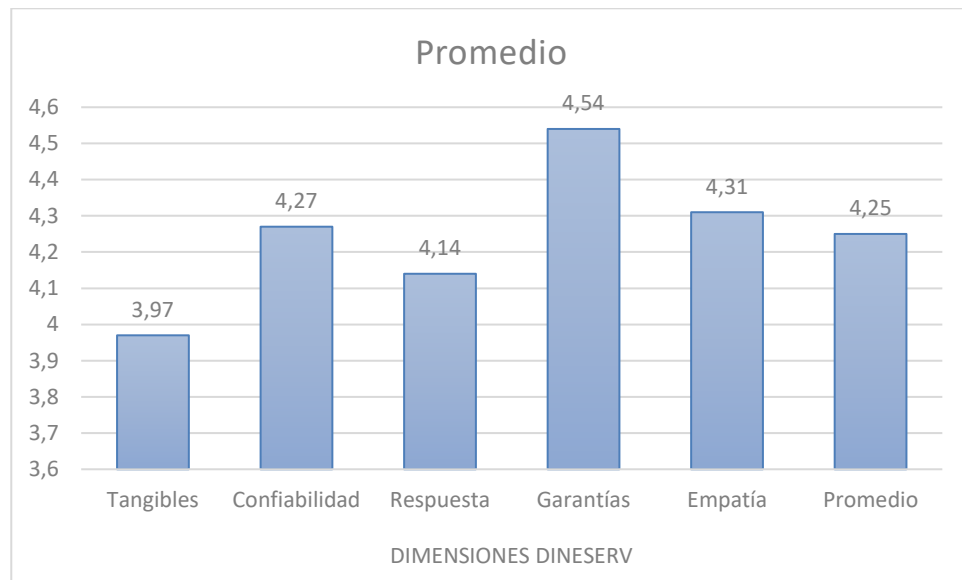


Figura 6. Promedio por Dimensiones.

Puede evidenciarse que en su gran mayoría las dimensiones tienen un promedio de respuesta que refleja un grado de satisfacción alto, y únicamente una de las dimensiones (Tangibles) obtuvo una calificación promedio de “Parcialmente de acuerdo”, pero en general la satisfacción dentro del restaurante es bueno (4,25); mediante la siguiente tabla se denotan la proporción de calificación por aspecto:

Tabla 10. Número de aspectos por calificación promedio en cada dimensión.

Dimensión	Calificación				
	1	2	3	4	5
Tangible	0	1	4	5	0
Confiabilidad	0	0	1	4	0
Respuesta	0	0	1	2	0
Garantía	0	0	0	6	0
Empatía	0	0	1	4	0
Total	0	1	7	21	0

Puede evidenciarse pues, que únicamente la dimensión tangible presenta aspectos cuyo promedio de respuesta fue de 2 (desacuerdo), por otro lado presenta la mayor concentración en la respuesta 3 (parcialmente de acuerdo) de todas las dimensiones, estas últimas dos observaciones pueden explicar el porqué de su promedio inferior al resto; por otro lado, el resto de dimensiones presentan la mayor concentración de calificaciones 4 (Acuerdo) en sus respectivos aspectos, y que solamente garantía excluye aspectos por debajo de dicha calificación, lo cual muestra una dimensión bastante sólida en cuanto a satisfacción del servicio.

8.4. Selección de aspectos y análisis de la información.

8.4.1. Criterio de selección.

El criterio de selección para establecer aquellos aspectos que requieran acciones de mejora será establecido teniendo en cuenta que un nivel de satisfacción al cliente es aceptable cuando este está de acuerdo o muy de acuerdo con el servicio recibido, así pues un cliente cuya noción del servicio

haya sido parcialmente de acuerdo refleja que existen falencias en dicho aspecto del servicio o que el servicio es regular y por tanto no se puede determinar como un grado de satisfacción apto, por tal en principio podría considerarse que aquellos aspectos cuya calificación esté por debajo de 3 serían objeto de mejora, sin embargo se ha de tener en cuenta que al utilizar un promedio (Variable cuantitativa continua) como medida existirán valores que rondan por encima dicho valor y que tienden más hacia una calificación regular del servicio (3 o Parcialmente de acuerdo) que hacia una calificación buena del servicio (4 o De acuerdo), utilizando como punto medio la unidad de diferencia entre dichas calificaciones se establecerá como valor objetivo 3,5. Indicando que aquellos aspectos con igual o menor calificación serán objetos de mejora.

8.4.2. Aspectos seleccionados

La distribución de los procesos de acuerdo a la calificación obtenida, mostrado a continuación utilizando una escala de 0.5 unidades para denotar de manera más precisa aquellos que se encuentran por debajo de 3.5, es la siguiente:

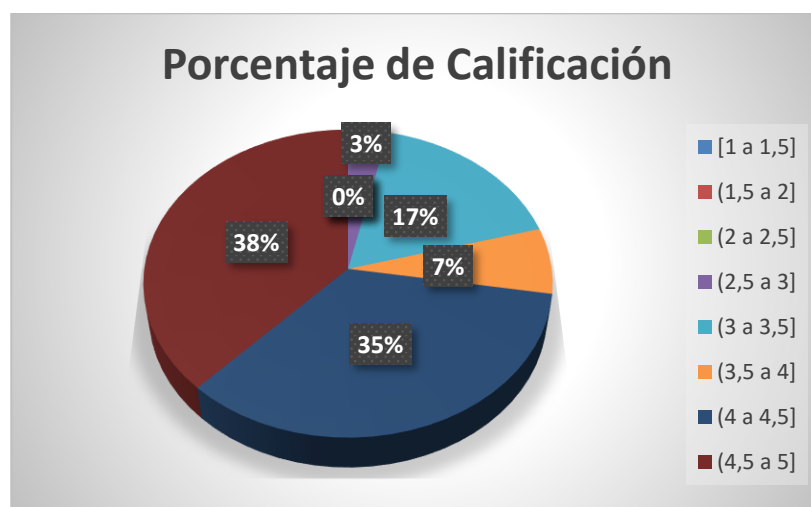


Figura 7. Porcentaje de preguntas según calificación.

Cerca del 80% de los aspectos evaluados en el instrumento superan el valor del criterio escogido, de dicho porcentaje el 73% pueden considerarse como aspectos cuya valoración es buena y refleja satisfacción, mientras que el 7% restante no supera una calificación de 4 pero está próxima y por lo tanto puede interpretarse que dichos aspectos no deben dejarse descuidados pues quizá en el futuro puedan tender hacia valores más bajos de satisfacción; por otro lado del 20% de los aspectos restantes que reflejan algún grado de insatisfacción, el 17% se encuentra entre un promedio de 3 a 3.5 y el 3% restante se encuentra entre 2.5 y 3, así pues ningún aspecto tiene una calificación inferior de 2 (o desacuerdo).

Ahora bien, los aspectos por debajo del criterio seleccionado se describen a continuación:

Tabla 11. Aspectos con promedio por debajo del criterio escogido.

Elemento de medida	Promedio	Dimensión
Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva	3,48	Tangible
Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	2,95	
Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	3,29	
Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	3,48	Confiabilidad
Proporciona un servicio oportuno y rápido.	3,35	Respuesta
Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	3,33	Empatía

Tal y como se evidencia en la tabla 11. Los 3 aspectos de la dimensión tangible corresponden a temas de infraestructura y diseño del menú, el aspecto de la dimensión de confiabilidad

corresponde al tiempo de entrega, el aspecto de la dimensión de respuesta corresponde a tiempo de servicio, y finalmente el aspecto de la dimensión empatía corresponde a la identificación de necesidades y deseos por parte del personal.

Por otro lado, aquellos cuyo promedio superan el criterio pero no superan una calificación de 4, corresponden a la dimensión tangible y se refieren a los ítems de *Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella*, y *Tiene baños que son muy limpios*. Con promedio de 3,96 y 3,94 respectivamente.

Pese a que solo una de las dimensiones no presentó ningún promedio bajo, ha de notarse que la mayoría de los puntos de mejora se encuentran en la dimensión tangible (Incluido los que no superan calificación de 4), y que el resto de las dimensiones solo se ve afectada en un aspecto; lo que denota que las acciones de la administración se han enfocado puramente hacia el servicio impalpable, dando cabida a la aparición de falencias como las anteriormente mencionadas.

8.5. Análisis de aspectos y definición de problemas.

A continuación, y de acuerdo a la respuesta de los usuarios al preguntar en específico por dichos aspectos, se describirá la situación actual de los mismos, esto con el fin de diferenciar el problema como tal, el cual será utilizado a la hora de realizar el análisis de causas.

8.5.1. Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva

Los dos factores que componen este aspecto (Exteriores y estacionamientos) presentan falencias, los usuarios expresan que el exterior del restaurante no presenta un aspecto adecuado a este tipo de negocios, que la fachada no es llamativa y en ocasiones se ve oculta por los vehículos, que el terreno al ingreso es irregular y el espacio para estacionamiento además de ser restringido es desnivelado y no está delimitado ni separado. A continuación se ilustra lo anterior.



Ilustración 1. Exteriores y estacionamiento Restaurante la Colina

8.5.2. Tiene una carta – Menú fácil de leer

La dificultad en la lectura del menú radica en que no existen cartas o menú por cliente, se maneja una pizarra en la que se colocan los platos del día con tiza, dicha pizarra se encuentra ubicada de tal manera que se pueda observar al ingreso y desde algunas de las mesas, ahí pues radica la dificultad ya que según la distancia, el ángulo y la ubicación en la que se encuentre el comensal variará la visibilidad del menú, a esto debe sumarse que el ser escrito sobre pizarra de tiza dificulta aún más la visibilidad, a continuación se ilustra el menú del restaurante.

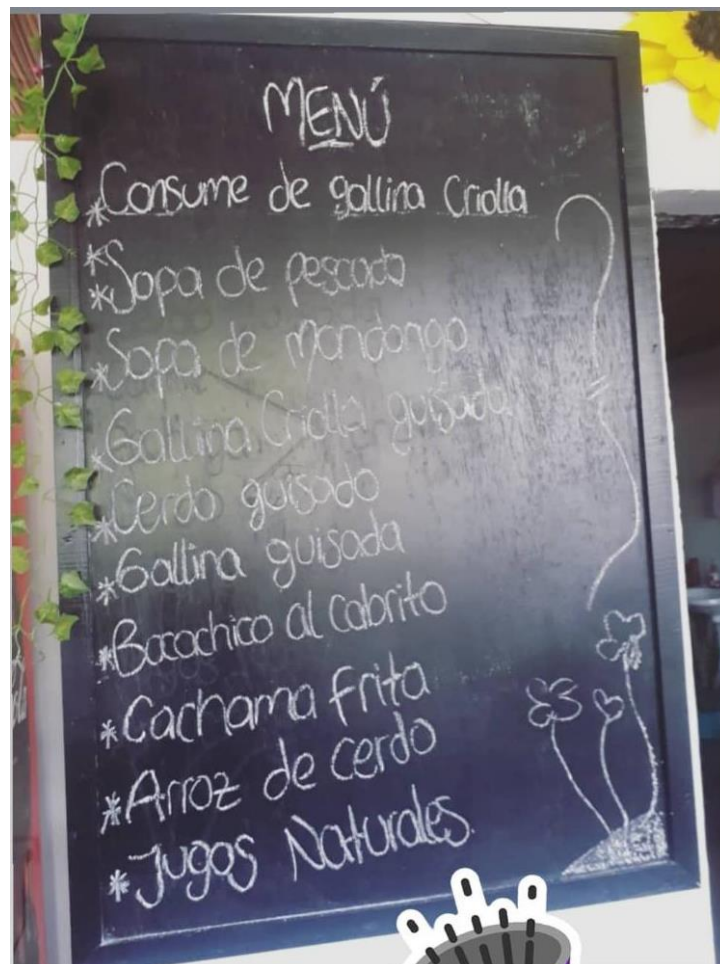


Ilustración 2. Carta – Menú restaurante la Colina

8.5.3. Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.

Aunque la temática del restaurante sea la comida típica y hasta cierto grado la presentación del menú vaya acorde con ella, los usuarios reflejan que además de la falta de un menú personal, la presentación del mismo es un tanto simple y alejada del diseño del restaurante.

8.5.4. Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.

La demora se ve reflejada en mayor parte sobre las comidas, los usuarios reflejan que pese a que se les comunica que la comida puede tardar algún tiempo en estar preparada, los tiempos de espera en ocasiones suelen ser bastantes largos pese al número de acompañantes o usuarios en el restaurante.

8.5.5. Proporciona un servicio oportuno y rápido.

Aunque se incluyen dentro de este ítem el tiempo en el que se sirven las comidas/bebidas, pues en cierta medida hace parte del servicio, los usuarios reflejan que respecto a otras necesidades de atención el personal tarda en brindar soluciones o dar razón de lo que se pide.

8.5.6. Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.

Respecto a este ítem debe aclararse en primer lugar que no están definidas políticas claras o procedimientos a seguir para la atención del cliente; ahora bien existe una baja flexibilidad en la prestación de los servicios por parte de los empleados para cumplir (Total o parcialmente) necesidades y/o deseos de los clientes cuando estos están por fuera del normal desarrollo de su tarea, esto se puede ver agravado por la problemática del servicio descrito en el numeral anterior.

8.6. Análisis de causas.

8.6.1. Lluvia de ideas.

Para la búsqueda causas asociadas a cada una de las problemáticas se estableció como método la lluvia de ideas (Con los autores del trabajo como moduladores) para lo cual se reunió al personal quienes desde su perspectiva y cargo definieron causas, dichas causas fueron evaluadas y valoradas para así identificar aquellas más representativas y con mayor relación estrecha con la problemática.

Así pues para cada una de las problemáticas las ideas recogidas son:

8.6.1.1. Exteriores y estacionamientos visualmente poco atractivos.

- Bajo capital.
- Poco interés de la administración.
- No está demarcado donde parquear.

- No hay identificación del tipo restaurante en el cartel.
- Percepción errónea de las expectativas de los clientes.
- No hay personal asignado para ocuparse del estacionamiento y exteriores.
- Poco espacio.
- No se consultaba al cliente respecto a su percepción
- Márgenes de utilidad bajos.
- Mal uso del espacio.
- La función no está definida.
- Se deja de lado por sobrecarga de labores.
- Naturaleza del terreno.
- Alrededores del restaurante tienen mala imagen.
- La ubicación del restaurante.

8.6.1.2. Menú – carta difícil de leer.

- Mala ubicación para algunas mesas.
- Carta colectiva.
- Se escribe con tiza.
- No hay platos fijos por día.
- El menú se escribe de acuerdo al inventario que haya.

8.6.1.3. Menú visualmente poco atractivo y desacorde con la imagen del restaurante.

- No va acorde con la temática del restaurante.
- Simple.

- Poca información.
- Poco detallado.
- Difícil de leer.
- Percepción inadecuada de requisitos y expectativas.
- No se consultaba al cliente sobre la percepción del menú colectivo.

8.6.1.4. Demora en la entrega de comida/bebidas.

- Mala comunicación.
- No hay funciones claras.
- Funciones mezcladas
- No se coordinar muchas veces.
- No hay planificación del inventario.
- No se siguen los pedidos.
- No hay suficientes utensilios de cocina.
- Materiales varían mucho.
- El personal es insuficiente.
- Un solo equipo para varios pedidos.
- Personal poco motivado.
- Personal poco capacitado.
- No hay supervisión del personal.
- No se hacen mediciones de los tiempos de servicio.

8.6.1.5. Servicio inoportuno y/o demorado.

- Personal poco capacitado en servicio al cliente.
- Funciones mezcladas.
- Personal con baja experiencia en atención al cliente.
- No hay quien tome la orden.
- No hay definidos perfiles de cargos.
- Responsabilidades poco claras
- No existe una política de atención al cliente.
- Personal se distrae.
- No se mide la expectativa del cliente.
- No hay procedimientos de atención definidos.
- No se mide la atención.
- No hay tareas específicas.

8.6.1.6. Los empleados no son sensibles ante necesidades y deseos de los usuarios.

- Poca experiencia de los empleados.
- Bajo interés de los empleados.
- Sobrecarga laboral
- No hay política de atención al cliente.
- No se ha capacitado al personal en atención del cliente.
- No se han dado orientaciones claras.
- No hay procedimientos para la atención al cliente.
- La atención es rutinaria.

- No hay supervisión.
- El personal no identifica necesidades y deseos como parte fundamental del proceso.
- Exceso de confianza de los empleados.
- No se miden las expectativas de los clientes.

8.6.2. Selección de causas y construcción de diagrama.

Una vez estudiadas las causas, se eliminan aquellas similares y se evalúa el resto con el fin de escoger y agrupar de acuerdo a la naturaleza de las causas, esto permitirá identificar categorías y elaborar el diagrama causa-efecto.

8.6.2.1. Exteriores y estacionamientos visualmente poco atractivos.

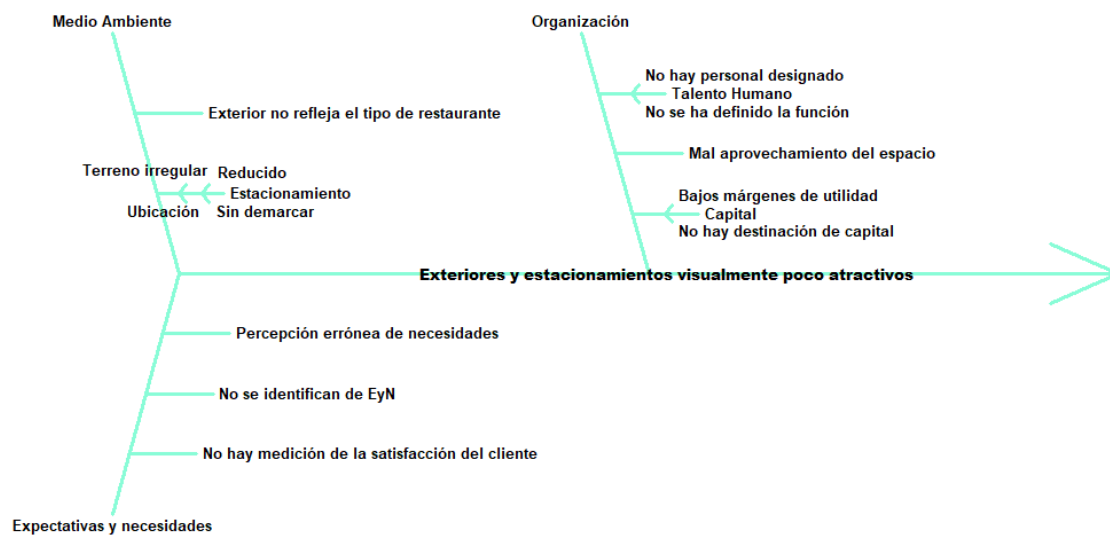


Figura 8. Diagrama de Ishikawa Exteriores y estacionamiento visualmente poco atractivos.

Para la problemática se definieron tres grupos primarios de causas, el primer grupo correspondiente al medio ambiente (Entendido como el ambiente de trabajo), alberga dos causas secundarias, la primera se refiere a que el diseño del exterior del restaurante no se asocia del todo con un restaurante de comidas típicas e incluso que en el cartel de presentación no se presenta ninguna descripción del sitio, la segunda causa secundaria corresponde al diseño del estacionamiento pues por las causas terciarias de la ubicación inmediatamente delante de la fachada principal del restaurante, el espacio reducido, la no demarcación o separación de la zona de atención e ingreso, y el terreno irregular además de causar una mala impresión a los usuarios, obliga a que en ocasiones los vehículos se acumulen y opaquen la fachada exterior e incluso que se invada el paso de ingreso al sitio.

La segunda causa primaria corresponde a la organización (Entendida como la gestión y características) está compuesta por tres causas secundarias, la primera referente al talento humano consta de dos causas terciarias, una es la no designación de personal y la otra es la no definición de la función lo que en conjunto ocasiona que no exista una persona responsable de la zona que controle el uso de la misma y que en algún grado organice u oriente a las personas para así aprovechar el espacio y evitar aglomeraciones u obstaculización en el ingreso; la segunda causa secundaria corresponde al mal aprovechamiento del espacio dado por la dirección ya que a pesar de ser reducido no se ha hecho alguna acción para darle un buen uso dentro de las posibilidades; por último, la tercera causa secundaria corresponde al capital, aquí las causas terciarias van en conjunto también pues a pesar de que el restaurante obtiene márgenes de utilidad medidos la orientación de éste o la inversión de capital externo no se ha enfocado desde hace algún tiempo a la adecuación del sitio.

La tercera causa primaria corresponde a las expectativas y necesidades de los clientes respecto a este tema, en esta categoría se encuentra que no se hace una correcta identificación de expectativas y necesidades de los clientes, que la percepción de necesidades es errónea, y que la medición de la satisfacción de los clientes es nula, de aquí pues a que la organización no tomara acciones para mejorar este aspecto o que las acciones que realice no satisfagan del todo las necesidades y expectativas de los mismos.

8.6.2.2. Menú visualmente poco atractivo y desacorde con la imagen del restaurante

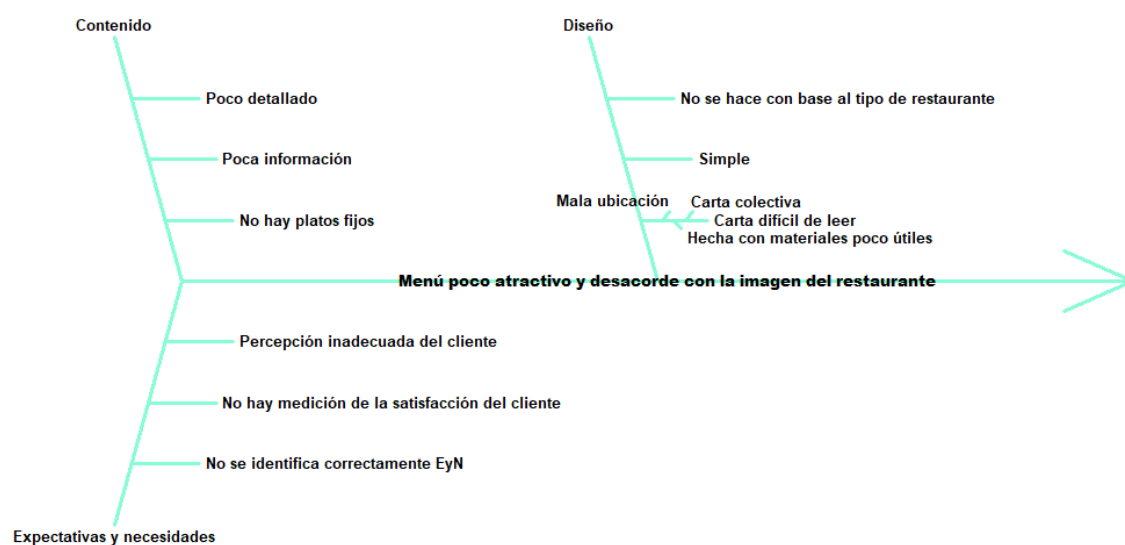


Figura 9. Diagrama de Ishikawa – Menú visualmente poco atractivo y desacorde con la imagen.

Para este aspecto se identificaron 3 causas primarias: la primera hace referencia al contenido, en el cual se hallaron las causas secundarias de ser poco detallado y tener poca información respecto a los platos ofrecidos por el restaurante, obviando en él el cosas como el contenido, tamaño, precio, acompañamiento, entre otros. Sumado a esto el no definir platos fijos por día o platos estándar

ocasiona que el usuario no tenga la seguridad de encontrar lo que demanda; la segunda causa primera corresponde al diseño (Físico) de la carta, comprendida por un diseño sencillo que quita atractivo a éste y sumado a esto el no hacerlo con base al tipo de restaurante logra que el menú se vea como un elemento fuera de contexto y finalmente desacorde a la temática del mismo,

La segunda causa secundaria (Identificada como otro aspecto a mejorar por el instrumento) la cual es la carta difícil de leer, lo cual convierte al menú en algo tedioso y por lo tanto no solo poco atractivo sino poco visible, esto explicado por ser una única carta colectiva hecha sobre materiales inadecuados (Pizarra y tiza) y ubicada en una zona que no está del todo visible para todos los clientes desde sus mesas.

La tercera causa primera corresponde las necesidades y expectativas de los clientes respecto a este ítem, compuesta por la no medición de la satisfacción de los clientes, la no medición de expectativas y necesidades y la creación de percepciones erróneas sobre los requisitos del cliente.

8.6.2.3. Demora en entrega de bebidas/comidas.

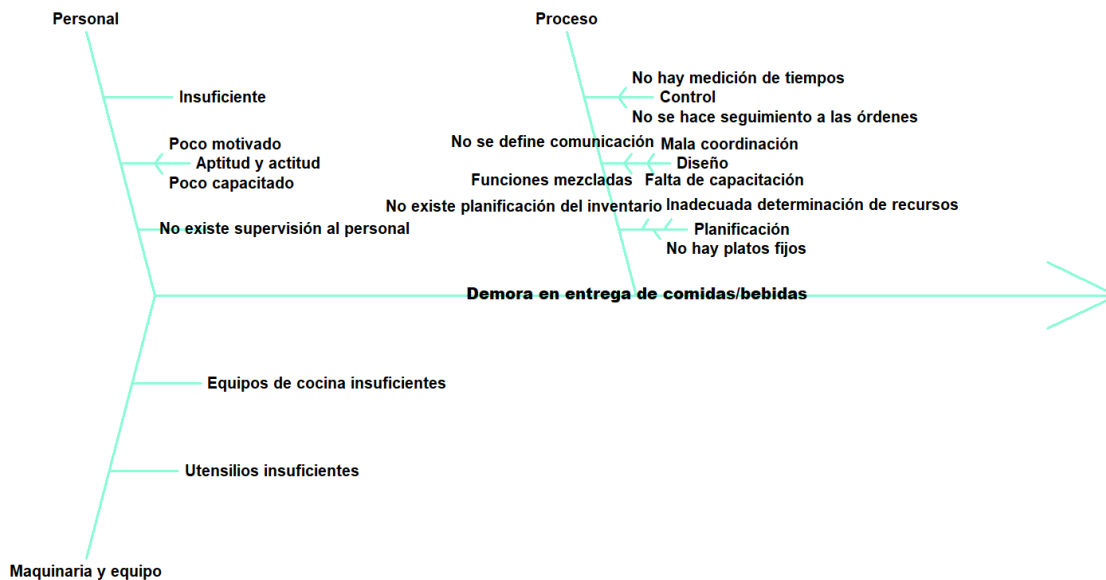


Figura 10. Diagrama de Ishikawa – Demora en entrega de bebidas/comidas.

La demora en la entrega de comidas y bebidas viene relacionada básicamente con causas de insuficiencia tanto en el personal como en la maquinaria y equipos necesarios, así como por un mal control del proceso, así pues la primera causa primaria correspondiente al personal se compone de 3 causas secundarias, la insuficiencia del personal ocasiona que no se pueda preparar muchos platos al tiempo por contar solo con una cocinera jefe así como el que no puedan llevarse varias órdenes simultáneamente al existir pocos meseros, debe incluirse a esta demora la otra causa secundaria y es que en ocasiones el personal no tiene la motivación o el interés, ni la capacitación para realizar la tarea de manera ágil; sumado a esto la falta de supervisión hacia la manera en la que el personal realiza el proceso dificulta hacer un control sobre las actividades de estos, desconociendo que capacitación u orientación requiere así como si están realizando la labor con la actitud requerida. Es de considerarse que los platos salen en la medida en que ingresan las órdenes

por tal un usuario puede esperar demasiado tiempo de acuerdo a la acumulación de órdenes previas y el tiempo de elaboración de dichos platos.

La segunda causa primaria, se relaciona con las máquinas y herramientas para la producción pues el elaborar los platos se ve condicionado por la ausencia de suficientes equipos y utensilios de cocina por lo que muchas ordenes se represan en la medida que tienen disponibilidad estos elementos, en otras palabras no son suficiente para suplir la demanda y por lo tanto tienden a retrasar el tiempo del proceso.

Por último, la tercera causa primaria se debe a las características intangibles del proceso, la falta de control del proceso no permite llevar una trazabilidad real de los pedidos, desconociendo así el estado de los pedidos (Ignorando si alguno se ha olvidado o saltado o si están siendo tenidos en cuenta) y sobre todo los tiempos en los que se entrega la comida y bebida a los usuarios, lo no permite generar estrategias orientadas a mejorar dicho aspecto; la segunda causa corresponde al diseño del proceso, pues no se han definido canales, responsables y orientaciones para las comunicaciones internas del proceso, lo cual sumado a una mala coordinación del mismo (Ejecución desviada al no estandarizar) y la ausencia de capacitaciones referentes al proceso así como las funciones mezcladas causa que la información llegue a destiempo, a medias, sea mal interpretada o se pierda durante la ejecución, lo que a largo plazo ocasiona retrasos; finalmente la tercera causa secundaria corresponde a la planificación, no se ha hecho una debida identificación de recursos para atender la demanda del restaurante, por lo que su capacidad es insuficiente; así mismo se tiene que no existe en ocasiones una planificación del inventario por lo que pueden encontrarse escasez de materia prima o una abundancia de la misma, haciendo que se retrase el

proceso al necesitar proveerse de la misma durante la propia preparación de un pedido o al darse cuenta tarde de que no se cuenta con materiales para elaborar una orden; por último el no tener platos fijos por día hace que sea difícil la manera en la que se planificará la ejecución del proceso a corto plazo, por lo que es muy probable que se presente contratiempos con los platos como los anteriormente descritos.

8.6.2.4. Servicio tardío e inoportuno

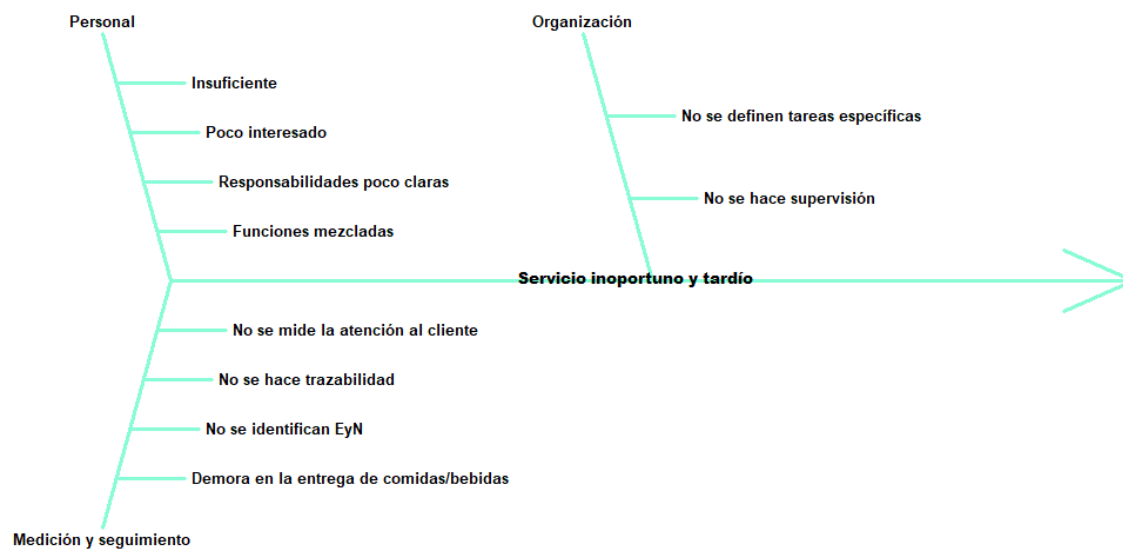


Figura 11. Diagrama de Ishikawa – Servicio tardío e inoportuno

Dentro del servicio tardío e inoportuno se puede incluir la demora en la entrega de bebidas y comidas pues es la parte fundamental de este aspecto y al no hacer ningún control sobre ella hace que el seguimiento y la medición sea inoportuno y erróneo, por otro lado existen otras causas secundarias dentro de estas como lo es la falta de trazabilidad del proceso, lo cual influye pues el desconocimiento de los tiempos y la manera en la que se presta el servicio ha impedido a la organización hacer un seguimiento y una medición adecuada, caso similar ocurre al no medir la

atención del cliente (en términos de satisfacción) pues al no tener la información el seguimiento y la medición es inadecuado. Finalmente el no identificar las expectativas y necesidades de los clientes causa que el seguimiento se desvíe de un aspecto tan importante como este o que simplemente se haga a otros menos fundamentales.

Ahora bien, las causas asociadas al personal están referidas a factores como la insuficiencia de los mismos para atender un grupo grande de clientes o para cumplir con determinada tarea de manera simultánea, sumado a esto en ocasiones deben realizar funciones ajenas a las de su cargo de acuerdo al desarrollo del día a día en el restaurante lo que los aleja de su función como tal y por tanto retrasa aún más el servicio; el no tener responsabilidades claras también confunde al personal, haciendo que se desvíen hacia otras labores; finalmente todo esto se ve agravado por la falta de interés ocasional para realizar el trabajo de manera adecuada, evitando así que se aproveche el tiempo y retrasando la atención al cliente.

La última causa primaria se refiere a la organización, quienes no definen tareas específicas a la hora de la prestación del servicio y lo cual puede verse como un agravante de algunas causas secundarias de la categoría personal que impiden el servicio oportuno y a tiempo; así no supervisar el desarrollo del proceso hace que se desconozca el mismo y por tal que el tiempo de atención sea una variable indiferente a los objetivos organizacionales.

8.6.2.5. Empleados poco sensibles ante necesidades y deseos de los clientes.

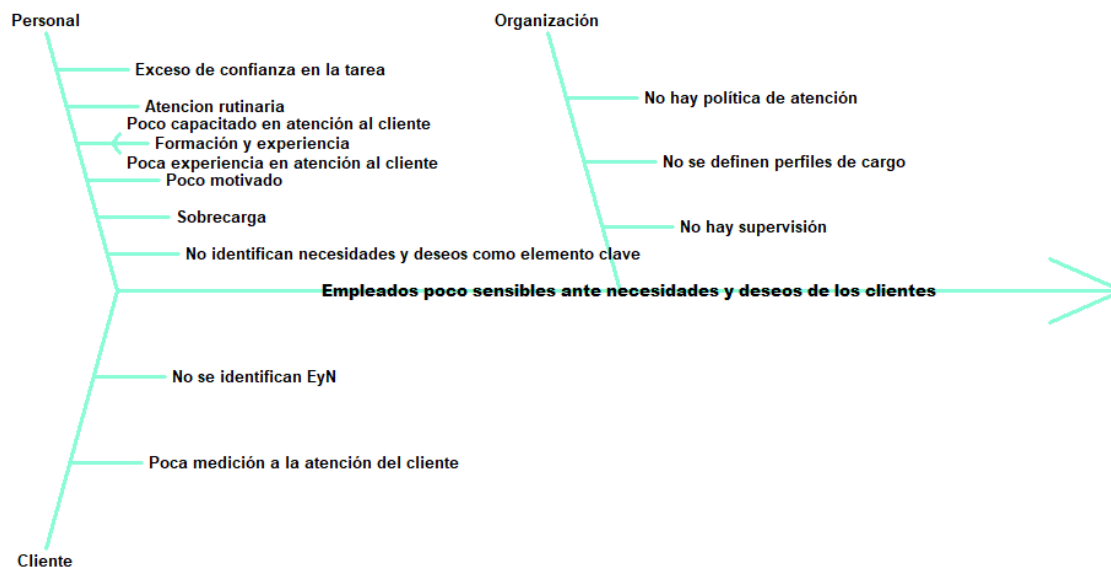


Figura 12. Diagrama de Ishikawa – Empleados poco sensibles ante necesidades y deseos de los clientes.

Este aspecto, meramente intangible del servicio, se encontraron tres causas primarias, la primera correspondiente al personal encierra causas ya anteriormente mencionadas como la sobrecarga de trabajo lo cual conlleva a prisa y en términos generales a limitar la interacción con el cliente y por tal a limitar la atención; por otro lado se identificó que los empleados tiene poca aptitudes y actitudes para la atención cliente (Capacitación y experiencia) por lo que sumado a su poca motivación, exceso de confianza, el realizar una atención rutinaria y poco flexible, y el no comprender las necesidades y deseos como elementos clave para la atención ocasionan que sean poco sensibles a estas últimas, disminuyendo así el grado de atención y satisfacción.

Como segunda causa primaria están las referentes al cliente, se incluye pues algunas mencionadas anteriormente para otros aspectos pero de igual manera aplicable a este tal como lo es la poca o nula medición de la atención al cliente, por lo que no se sabe en qué grado se cumplen sus deseos y/o necesidades; y la no identificación de expectativas y necesidades, lo cual como su mismo nombre indica no solo ignorará las necesidades de los clientes sino también sus deseos y por tal desde lo más alto de la organización no se brindarán orientaciones para la atención ni se velará porque el personal sea sensible a ellas.

La tercera causa primaria corresponde a la organización, esta pues, no ha definido ninguna política de atención y por tal los empleados no tienen indicaciones claras o guías para la correcta atención, incluyendo aquí la identificación de necesidades y deseos; por otro lado, la organización no hace una supervisión de la atención del personal a los usuarios y por tanto no es capaz de identificar y mejorar este aspecto desde la dirección; por último el no definir perfiles de cargo impide que la organización seleccione empleados que tengan las habilidades y actitudes requeridas para poder llevar a cabo una identificación correcta de las necesidades y deseos de los clientes, así como para velar por el cumplimiento de estas.

9. RECOMENDACIONES O ACCIONES DE MEJORA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Las recomendaciones aquí establecidas parten del análisis de causa hecho a partir de la calificación de los factores del modelo DINESERV, por tal están orientadas a brindar estrategias que permitan fortalecer estos aspectos del modelo y restaurante.

Respecto a las causas encontradas, aclarando que, aunque algunas fueron ubicadas solo para un aspecto, así como otras fueron ubicadas para más de uno e incluso algunas poseían alguna similitud, las recomendaciones a dar para la empresa se harán de manera general para evitar así redundancias y a la vez brindar soluciones que puedan ser mucho más aprovechables para la misma, así pues, las mejoras pueden enfocarse en distintos grupos.

9.1. Clientes.

Es importante que el restaurante enfoque esfuerzos hacia la correcta identificación de las expectativas y necesidades de los clientes, para así evitar se creen percepciones erróneas sobre estas, para lo cual el apoyarse en instrumentos para llevar una mejor medición de la calidad del servicio, así como para brindar al cliente una herramienta en la que pueda expresarse, será de gran ayuda para la empresa; Dicha herramienta para medir el nivel de servicio podrá hacerse de manera escrita o virtual, y puede definirse usando una mezcla de diseño entre preguntas abiertas y cerradas, de tal manera que se puedan aplicar seguimiento de acuerdo a la escala definida y a la vez permita

conocer otros aspectos importantes para los clientes (Deseos, expectativas, necesidades, sugerencias, quejas, reclamos, entre otras).

Ahora bien, la medición y recolección de información no es por sí sola aprovechable si no se define y asigna dentro de la institución un proceso o persona que realice un análisis de esta información para así conocer el estado del servicio y realizar las acciones de mejora que sean pertinentes, siendo así entonces en conjunto una base para la mejora continua al servicio.

9.2. Personal.

La formación del personal, o como alternativa a esta la contratación de nuevo personal, requieren por igual que se hagan algunos ajustes, para el primer caso debe considerarse la realización de capacitaciones orientadas hacia la actitud y la aptitud del personal, lo cual eliminaría causas como la poca motivación, el poco conocimiento sobre atención al usuario, el exceso de confianza, la atención rutinaria, y al mismo tiempo compensaría en parte la baja experiencia laboral de algunos cargos, sin embargo, no debe detenerse únicamente en hacer capacitaciones sino en realizar evaluaciones, supervisión, mediciones u observaciones para constatar de que las capacitaciones están siendo efectivas o si por el contrario deben buscarse nueva alternativas para lograr que el personal sea más capaz; por otro lado como segunda alternativa podría pensarse en la contratación de nuevo personal con mayor experiencia y conocimientos del tema, lo cual podría ayudar a eliminar de manera más efectiva causas como la baja experiencia y la poca actitud hacia el servicio; Así pues el restaurante podría considerar la pertinencia de contratar personal extra para así aligerar

la carga de los demás (Eliminando la sobrecarga y falta de personal) y con esto reducir los tiempos de servicio a la vez que se mejora la calidad de los mismos

Aun así, aún quedan causas por subsanar como son las funciones mezcladas y la falta de asignación de responsabilidades de manera directa; Debido a la falta de definición de funciones y responsabilidades muchas de las labores se realizan de manera parcial o incompleta, lo cual incrementa los tiempos de servicio y disminuya la calidad del mismo, para ello la organización puede determinar estipular estas por cargo de manera escrita, ya sea en contratos, protocolos, inducciones o perfiles de cargo.

9.3.Recursos.

Requeridos para mejoras en los exteriores del restaurante, la adquisición de equipos, utensilios y personal, e importantes para mejorar aspectos como la fachada, el atractivo visual, tiempos de entrega, comodidad del usuario y sobre todo la satisfacción del mismo pues este último impactará en el crecimiento y atractivo comercial del restaurante.

Debe aclararse en primer lugar que por tratarse de dinero en una organización con márgenes de utilidad bajos podría estudiarse la pertinencia de los mismos sin olvidar que no son gastos sino inversiones para mejorar la experiencia del usuario, y con esto fidelizarlo y conquistar nuevos, así como mejorar el aspecto del restaurante, y con esto aprovechar la ubicación para captar clientes que transiten por la vía.

Ahora bien, la compra de nuevos equipos y utensilios disminuirá los tiempos de entrega de comidas y bebidas, por consiguiente el tiempo de servicio, sin embargo deberá apoyarse en estrategias anteriormente planteadas al personal pues de lo contrario habrá exceso de equipos y/o mayor sobrecarga a los meseros; por otro lado, la destinación de capital junto con la adecuada gestión de espacios permitiría que el exterior y el estacionamiento den una mejor impresión, a la vez que permitirá una mayor organización y accesibilidad a los clientes y por tal una mejor experiencia desde el inicio del servicio; por último, la inversión destinada a la modificación del menú y a la impresión del mismo de manera individual deberá hacerse en conjunto con la planificación y selección de los platos, ya que de no ser así los resultados previstos con esta modificación podrían variar, así pues debe tenerse en cuenta que al cambiar el menú colectivo se eliminarán varias causas raíces siempre y cuando se agreguen al nuevo menú personal una mayor información, detalles, diseño personalizado y la debida organización de platos por día o platos estándares para así facilitar su lectura.

9.4.Organización.

El establecimiento de directrices, orientaciones, funciones claras, políticas, controles, mediciones, requisitos y demás conllevará a que la gestión de la organización sea más fácil y a la vez le permitirá eliminar la variabilidad en la realización de sus correspondientes procesos, por ello, de la mano a recomendaciones anteriormente descritas podrían implementarse o establecerse cambios internos desde la dirección.

La definición de una política de atención orientará a los empleados respecto a la manera en la que se prestará el servicio, así como también brindará una directriz clara hacia los objetivos que busca el restaurante, sin embargo dicha política debe apoyarse en otras acciones como lo es la elaboración de un plan de capacitaciones para el crecimiento del laboral del personal, la supervisión o seguimiento a la prestación del servicio, la definición de tareas específicas y responsabilidades de cada cargo (Lo cual puede subsanarse a través de la elaboración de perfiles de cargos), la creación de mecanismos de medición y trazabilidad respecto a las expectativas, necesidades, deseos y atención al cliente.

Ahora bien, aunque lo ideal sería controlar del todo los procesos internos, los procesos misionales del restaurante necesitarán cambios internos en los que se incluye su diseño, planificación y control ya que estos son los que impactan de manera más directa al cliente; siendo el caso, la organización podría establecer mecanismos para la medición de los tiempos y el seguimiento a los pedidos ya que así podrá realizarse un análisis más profundo de los factores que están afectando los tiempos de entrega; así mismo la definición de canales de comunicación junto con una coordinación entre procesos hará que estos sean más fiables, ágiles y menos erráticos, por lo que deberá establecerse quién, qué, cuando, como y a quien comunicar la información interna según responsables de proceso; por último, es necesario la organización determine la manera en la que realizará planificación de inventarios, platos (Necesario para el menú) y recursos, puesto que el dejar a la deriva estos aspectos crea retrasos en el común desarrollo de actividades.

9.5. Otras recomendaciones u oportunidades de mejora.

Durante el análisis para el presente trabajo, se encontró que los aspectos *Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella*, y *Tiene baños que son muy limpios* obtuvieron una calificación que valdría analizar puesto que sigue estando por debajo de una calificación de 4, por lo que se recomienda a la empresa analice estos aspectos sea ahora, o con mayor información en el futuro, para evitar se conviertan en focos de insatisfacción para los usuarios.

10. CONCLUSIONES.

El análisis de factores que afecten la calidad en el servicio, es útil en varios sectores para la identificación de causas y la definición de acciones de mejora que permitan a una organización mejorar los niveles de satisfacción de sus usuarios, sea cual sea el ámbito en el que se desempeñen.

Así pues, respecto a los objetivos planteados para el presente plan de intervención se tiene en primer lugar que el diagnóstico inicial de la empresa realizado a través de la revisión documental y de la identificación del contexto, arrojó que la empresa no maneja casi ningún tipo de información documentada referente a sus procesos, e incluso que alguna de las que se generan no tienen una adecuada conservación o trazabilidad y por tanto no es aprovechable para generar cambios si así lo requiere; por otro lado, se identificó que de acuerdo al contexto es una empresa pequeña pero que atrae cantidades considerables de usuario (Con alta fidelización) pese a su ubicación y a la cantidad de competencia que existe alrededor de ella, así mismo que se tienen objetivos a corto plazo pero que no están plasmados debidamente, es una organización que cumple debidamente la regulación nacional y demás requisitos mínimos para su funcionamiento, incluyendo dentro de esta la atención al cliente básica, y que por tanto las acciones de mejoramiento que ha hecho se elaboran en torno a requisitos mínimos, siendo así que nunca se ha hecho un análisis para identificar oportunidades y agregar valor al servicio. Así pues junto con la revisión de la literatura asociada a la calidad del servicio en restaurantes se optó por elegir como tema central de trabajo la medición y mejora de los atributos de la calidad en el restaurante a través de la herramienta DINESERV.

La aplicación del instrumento se realizó tanto de manera presencial y virtual en su mayoría a clientes antiguos para así medir el grado de satisfacción que tiene respecto a diferentes ítems, el resultado permitió identificar que en la mayoría de los aspectos y dimensiones de la herramienta el restaurante se percibe como bueno o fuerte, pues solo 8 de 29 (27%) aspectos presentaron una calificación por debajo de 4 (De acuerdo) y solo el 20% presentó alguna por debajo del criterio de selección de 3.5, perteneciendo a estas últimas los aspectos de exteriores y estacionamiento visualmente atractivo, el diseño del menú, tiempo y oportunidad del servicio, y la actitud de los empleados para atender ante necesidades y deseos de los usuarios; mientras que en términos más generales la dimensión con menor calificación y única por debajo de 4 fue la tangible (La cual alberga 3 de los 6 aspectos seleccionados) mientras que en calificación total el restaurante tiene 4.25, lo cual lo ubica en términos globales como un servicio bueno.

El análisis de resultados se hizo estableciendo a los ítems seleccionados como problemáticas o efectos no deseados, para así poder hallar causas básicas o raíces a dichos problemas y a partir de ello elaborar o definir acciones de mejora, lo cual se hizo mediante la utilización del diagrama de Ishikawa, las causas o factores que afectan la calidad del servicio surgidas de dicho análisis se asociaban con el medio ambiente, la medición de satisfacción al cliente, la gestión de la organización, la falta de recursos, el diseño y contenido del menú, el personal, la medición y control de los procesos, y la trazabilidad de las acciones implementadas; incluso se encontró que algunas causas trascendían a más de una problemática (Tales como el personal, gestión interna e identificación de necesidades y requisitos de los clientes).

Así pues, las acciones de mejora orientadas a elevar los niveles de satisfacción del cliente se agruparon igualmente en categorías a trabajar para mejorar, siendo la primera de estas el cliente, la cual sugiera que se debe hacer una mejor identificación respecto a las expectativas y necesidades de los clientes, así como una medición y análisis de información asociada a la satisfacción de los mismo, para que se haga una mejora constante del servicio; la segunda categoría es el personal, dentro de la cual se sugiere la creación de actividades de formación, de ser posible la contratación de más personal cuya experiencia y formación apalanque al resto de personal, la asignación de responsabilidades y funciones claras, y la creación de perfiles de cargos para así estipular que personal es idóneo en cada proceso; la tercera categoría corresponde a los recursos, en la que se incluyen aquellos aspectos que requieren inversión (No gasto) tales como la maquinaria, creación e impresión de menú, contratación de personal y la adecuación de exteriores y estacionamiento, de igual manera se sugiere a la organización que ya que los márgenes de utilidad estos deben orientarse lo mejor posible a aspectos críticos, útiles para obtener una mayor cantidad de clientes, servicio más oportuno y fiable, la mejor imagen, y un mayor reconocimiento; por último, está la categoría de organización, dentro de la cual se establecen acciones de mejora orientadas hacia la gestión y el control de la dirección, tales como el establecimiento de políticas de atención, el control y medición de procesos, la definición de directrices y orientaciones de trabajo, la planificación de inventarios, la supervisión del personal, las estrategias de comunicación y coordinación, y la elaboración de planes de mejora según se requiera.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Adeinat, I. (2019). Measuring Service Quality Efficiency Using Dineserv. *International Journal for Quality Research*, 591-604.
- Al-Tit, A. (2015). The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and Hence Customer Retention . *Asian Social Science*, 129-139.
- Cadena Badilla, J., Vega Robles, A., Real Pérez, I., & Velasquez Quiroga, J. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias vol V*, 41-60.
- Club BPM. (2011). *El Libro Del BPM: Tecnología, conceptos, enfoques metodológicos y estándares*. Madrid: Centro de encuentro BPM.
- Cuatrecasas, L., & Babón, J. G. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Diab, D. M., Mohammed, H. E., & Mansour, E. H. (2015). Investigation of Dineserv dimensions on customer satisfaction & loyalty: Evidences from the restaurant industry in Sudan. *NCM Conference*, 1-23.
- Feijoo, N. C. (2016). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Fournier, S., & Mick, D. (1999). Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing vol 63*, 5-23.
- Fragoso, J. T., & Espinoza, I. L. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y administración*, 1270-1293.
- Google. (18 de Enero de 2020). *Parador La Colina - Google Maps*. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Restaurante+La+COLINA/@8.8806817,-75.6848021,17z/data=!4m5!3m4!1s0x8e5bd5822d30d4b9:0xc78a1893974e0ec2!8m2!3d8.8807098!4d-75.6826195>
- Guadarrama Tavera, E., & Rosales Estrada, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y sociedad*, 307-340.
- Guzman López, A., & Cárcamo Solis, M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. *Acta Universitaria*, 35-49.
- Ibarra Morales, L., & Casas Medina, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*, 229-260.
- Intan, M., Mohd, J., Bibi, N., & Mohd, S. (2015). The Impact Of Service Quality And Customer Satisfaction On Customer's Loyalty: Evidence From Fast Food Restaurant Of Malaysia. *International Journal of Information, Business and Management*, 201-258.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Editorial Diaz De Santos.
- Kim, H. J., McMahon, C., & Miller, J. (2003). Assessing Service Quality in Korean Casual-Dining Restaurants Using DINESERV. *Journal of Foodservice Business Research*, 67-86.
- Mayo, J. C., Loredó, N. A., & Reyes, S. N. (2015). En torno al concepto de calidad. Reflexiones para su definición. *Retos de la dirección*, 49 - 67.
- Midor, K., & Kucera, M. (2018). Improving The Service With The Servqual Method, . *Management Systems in Production Engineering*, 60-65.

- Quispe Fernández, G., & Ayaviri Nina, V. (2016). Medición de la Satisfacción del Cliente en Organizaciones no Lucrativas de Cooperación al Desarrollo. *Revista Empresarial*, 27-35.
- Ruiz, J. (2006). *Gestión de la calidad en la administración pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas - INAP, CEDDET.
- Saneva, D., & Chortoseva, S. (2018). Service Quality in Restaurants: Customers' Expectation and Customers' Perception. *Science and Research Journal*, 47-52.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurant. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, 55-60.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (emcaser). *Innovar* , 43-60.
- Wang, Y. L., Luor, T., Luarn, P., & Lu, H. P. (2015). Contribution and Trend to Quality Research—a literature review of SERVQUAL model from 1998 to 2013. *Informatica Economică*, 34-45.

Anexo 1 - Modelo DINESERV

Tabla 12. Cuestionario DINESERV con escala Likert definida

Dimensión	Elemento de medida	Calificación				
		1	2	3	4	5
Tangibles	tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva					
	tiene un área de comedor visualmente atractiva					
	tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido					
	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.					
	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.					
	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.					
	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.					
	Tiene baños que son muy limpios.					
	Tiene áreas de comedores que son muy limpias.					
	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.					
Confiabilidad	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.					
	Corrige rápidamente todo lo que está mal.					
	Es confiable y consistente.					

	proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa					
	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.					
Respuestas	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.					
	Proporciona un servicio oportuno y rápido.					
	brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales					
Garantías	Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.					
	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.					
	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.					
	lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos					
	Tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.					
	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.					

Empatía	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.					
	lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada					
	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.					
	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.					
	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.					

Fuente. (Guzman López & Cárcamo Solis, 2014)

ANEXO 2 – Tabulación De Calificaciones Dadas Por Los Clientes.

Tabla 13. Cuestionario DINESERV tabulado a partir de la calificación hechas por los clientes.

Dimensión	Elemento de medida	Promedio por elemento	Promedio por dimensión
Tangibles	tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva	3,48	3,97
	tiene un área de comedor visualmente atractiva	4,29	
	tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestido	4,16	
	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.	4,59	
	Tiene una carta-menú que es fácil de leer.	2,95	
	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.	3,29	
	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.	3,96	
	Tiene baños que son muy limpios.	3,94	
	Tiene áreas de comedores que son muy limpias.	4,46	
	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.	4,57	

Confiabilidad	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.	3,48	4,27
	Corrige rápidamente todo lo que está mal.	4,43	
	Es confiable y consistente.	4,49	
	proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa	4,48	
	Sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.	4,48	
Respuestas	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.	4,51	4,14
	Proporciona un servicio oportuno y rápido.	3,35	
	brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales	4,56	
Garantías	Tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.	4,59	4,54
	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	4,51	
	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	4,49	

	lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos	4,61	
	Tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	4,54	
	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.	4,48	
Empatía	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	3,33	4,31
	lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada	4,63	
	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.	4,47	
	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	4,52	
	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	4,61	
Promedio Total			4,25

Anexo 3. Evidencia fotográfica del restaurante.



Ilustración 3. Exteriores La Colina Restaurante.



Ilustración 4. Mesas y silla La Colina Restaurante



Ilustración 5. Comedor La Colina Restaurante



Ilustración 6. Decoración La Colina Restaurante

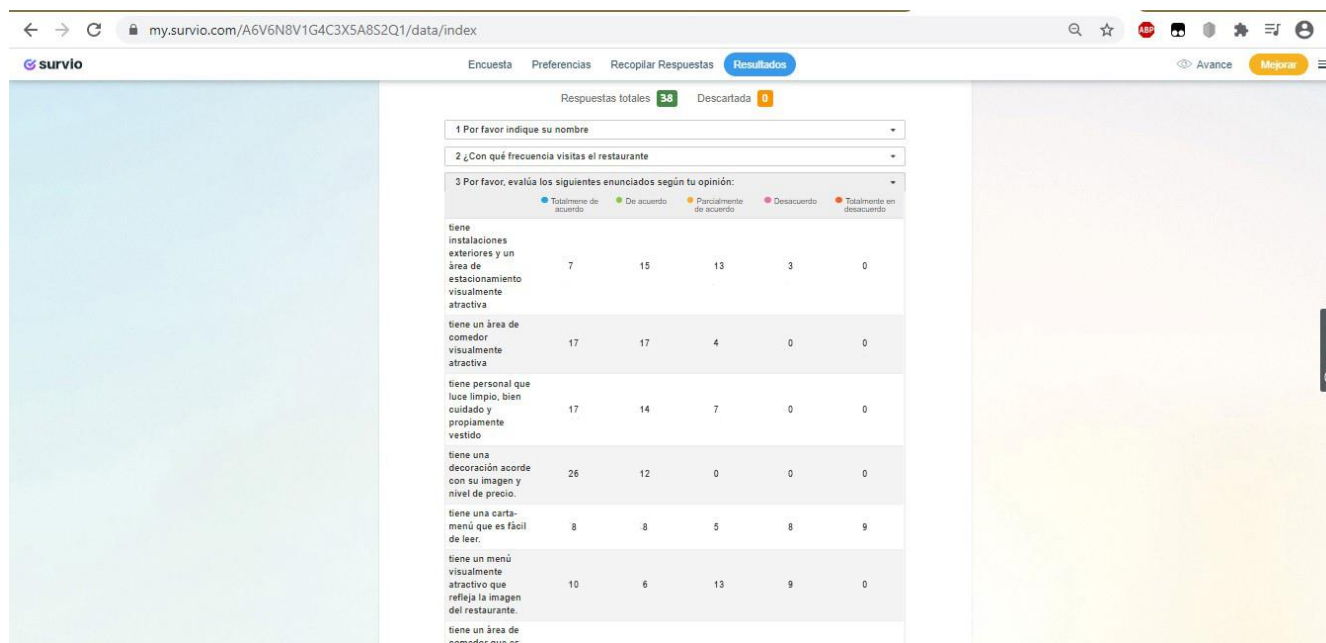


Ilustración 7. Resultados encuesta online 1/4

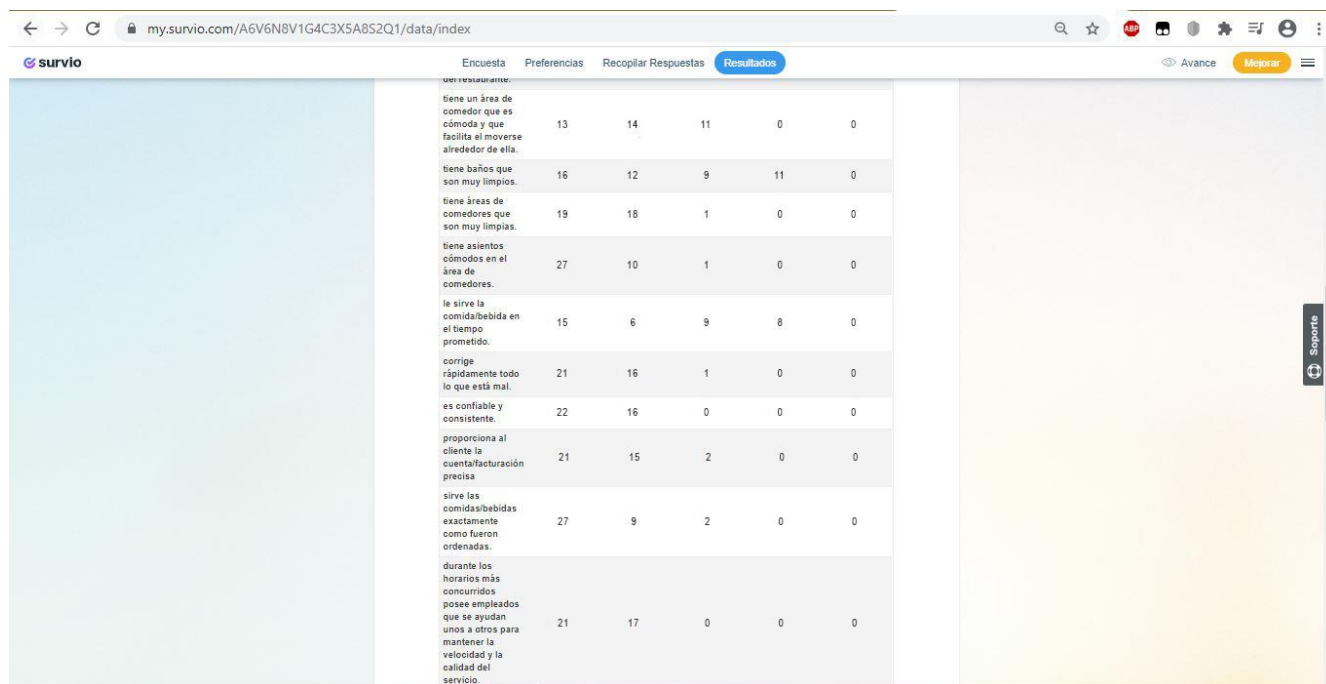


Ilustración 8. Resultados encuesta online 2/4

Encuesta	Preferencias	Recopilar Respuestas	Resultados
proporciona un servicio oportuno y rápido.	14	8	9
brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales	23	15	0
tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.	27	10	1
lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.	27	9	2
tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.	25	12	1
lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos	23	15	0
tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.	21	17	0

Ilustración 9. Resultados encuesta online 3/4

Encuesta	Preferencias	Recopilar Respuestas	Resultados
parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.	18	20	0
tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.	9	10	7
lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada	26	12	0
anticipa sus necesidades individuales y deseos.	15	21	2
tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.	24	14	0
parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.	25	13	0

4 ¿Cuál es tu grado de satisfacción general con el restaurante?
 5 ¿Les recomendarías el restaurante a tus familiares, amigos o compañeros de trabajo?
 6 Por favor, déjanos saber qué es lo que podemos mejorar en nuestros servicios:

Ilustración 10. Resultados encuesta online 4/4



Ilustración 11. Diligenciamiento encuesta física 1/2



Ilustración 12. Diligenciamiento encuesta física 2/2